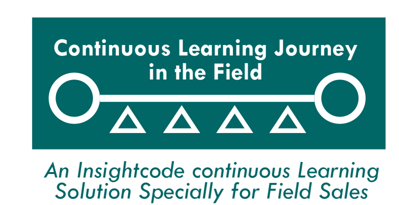
如何开发优质新客户与老客户质量提升







An Insightcode continuous Learning Solution Specially for Field Sales



讲师简介



王烈
Raymond Wang
高级咨询顾问 / 高级讲师
Senior Consultant / Senior Trainer
Raymondwang@insightcode.com

1994-2001, 宝洁中国 ProPRer & Gamble China
2001-　　　, 思码管理咨询 Insightcode Consulting



部分客户

箭牌、欧莱雅、联合利华、强生中国、强生制药、西安杨森、施贵宝、美赞臣、爱芬、益海嘉里、中粮集团，上海庄臣、可口可乐、惠普、诺基亚 … …

课程概述



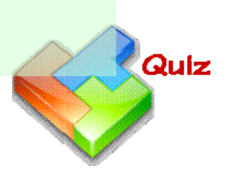


以终为始 | 确认最终目的

单选题

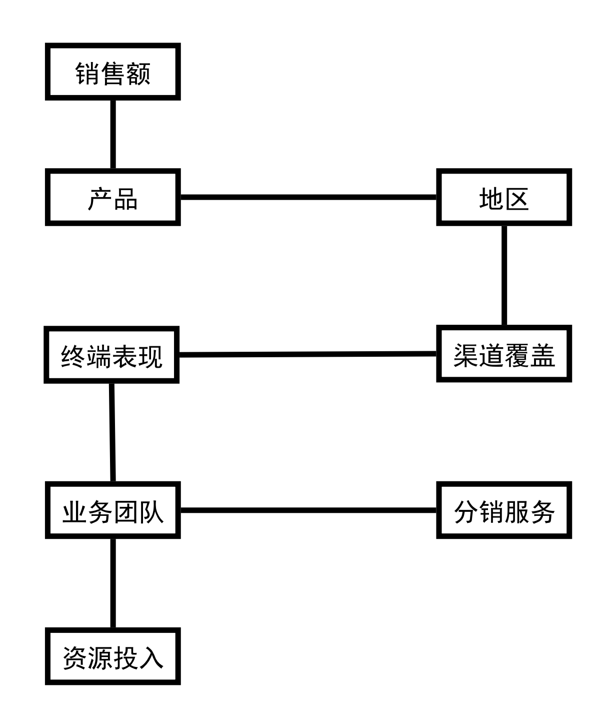
我们开新店、提升老店的目的是什么？

- **A.** 建立强大的销售团队
- **B.** 与地区批发客户更好的合作
- **C.** 提升地区业务表现
- **D.** 对各渠道的有效覆盖
- **E.** 不断提升零售终端的产出





区域管理 | 提升地区销售表现 | 路线图



让数据指明方向



销量分析路线图

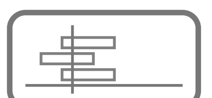
1 了解生意结果

销售总体结果 *（时间序列分析）*
对象：销售量|额，销售量|额目标，
维度：时间
时间：时点－同比，环比；时段－同比
作用：反映各级业务单位总体目标完成情况

2 掌握生意构成

销售构成分析 *（成分对比分析）*
对象：销售量，销售额
维度：产品(8类)；渠道（5个：批发|文具店|KA|连锁卖场|配送商）
时间：时点－环比
作用：找到重点细分市场

3 分出轻重缓急



销售分布分析 *（频率分布分析）*
对象：销售量，销售额
维度：所有渠道－产品（所有产品）
零售渠道 －产品（所有产品）
时间：时点－同比，环比；时段－同比
作用：找到重点门店、重点SKU

4 监控重点生意

销售对比分析 *（项类对比分析）*
对象：销售量|额|目标
维度：产品－销量量|额贡献最大的单品
时间：时点－同比，环比；时段－同比
作用：监控重点门店、重点产品的销售变动情况

5 分析业务行为

销售过程分析 *（相关性分析）*
对象：销售量|额，终端覆盖| 店内要素
维度：时间，渠道
时间：时点－同比，环比；
作用：找到核心生意驱动要素| 优质门店共性

看构成 | 销量来自哪里?



概念 | 理解“业务分析”

把复杂的生意分解成各个组成部分，
分别加以研究，以找出各组成部分的本质属性和彼此之间的关系，
从而全面、完整、系统地理解生意，为决策和行动提供指导。



业务分析的概念





按照不同维度将目标内容拆解成细小的组成部分。

研究

研究各组成部分的本质、属性、规律、特征以及各组成部分之间的关系。

理解

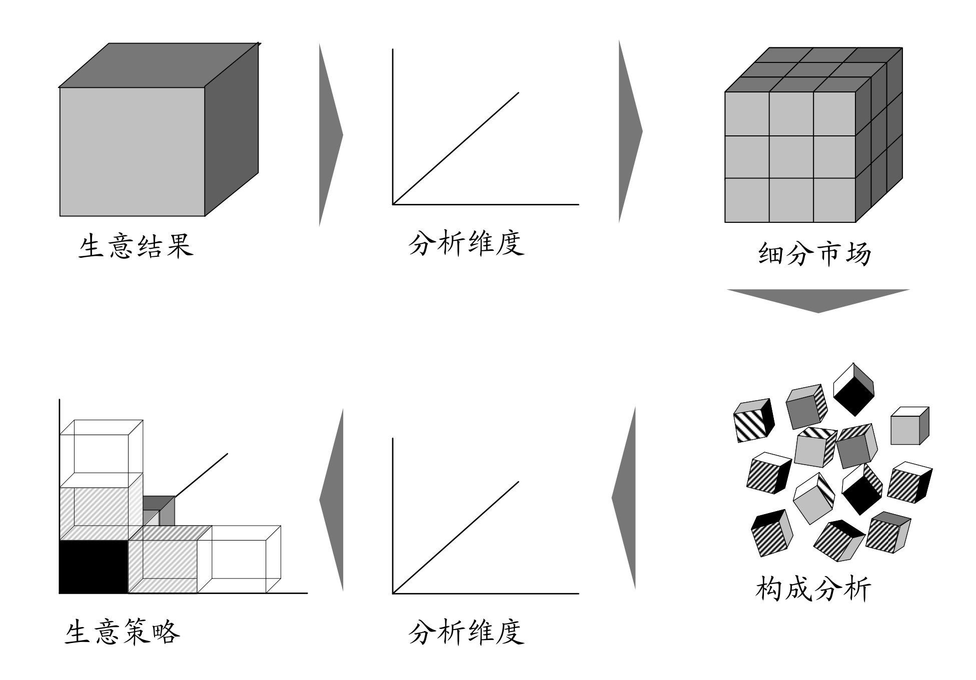
全面、系统地理解生意，发现问题或机会，或对决策进行判断。

行动

将分析结果转化为指导行动的策略与计划。



为什么要"拆解"生意?



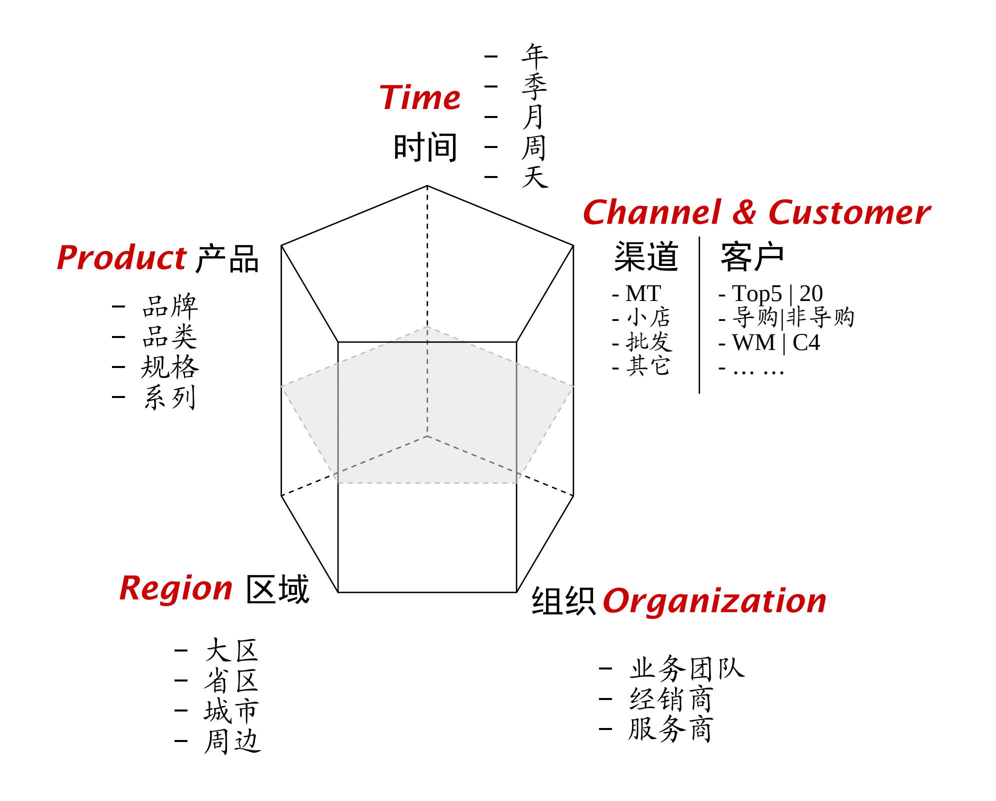


QUESTION

可以从哪些维度来拆解生意?

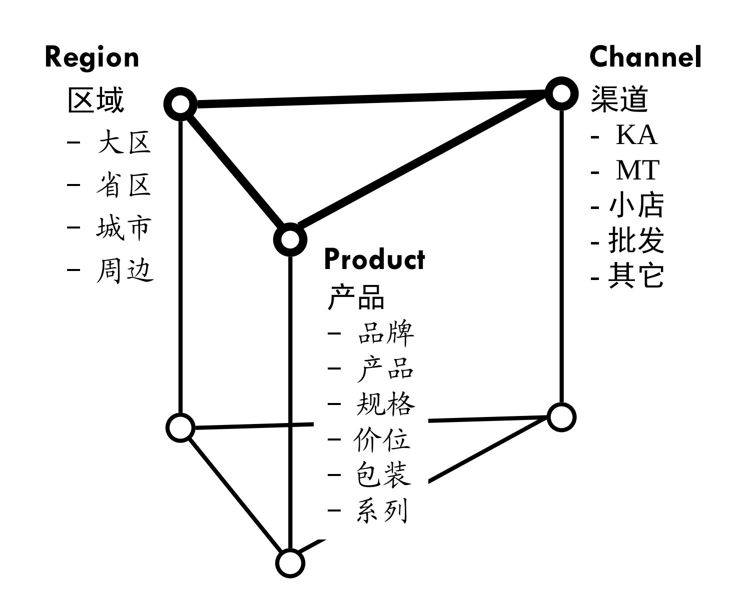


学会用五个维度来拆解业务 | PROCT



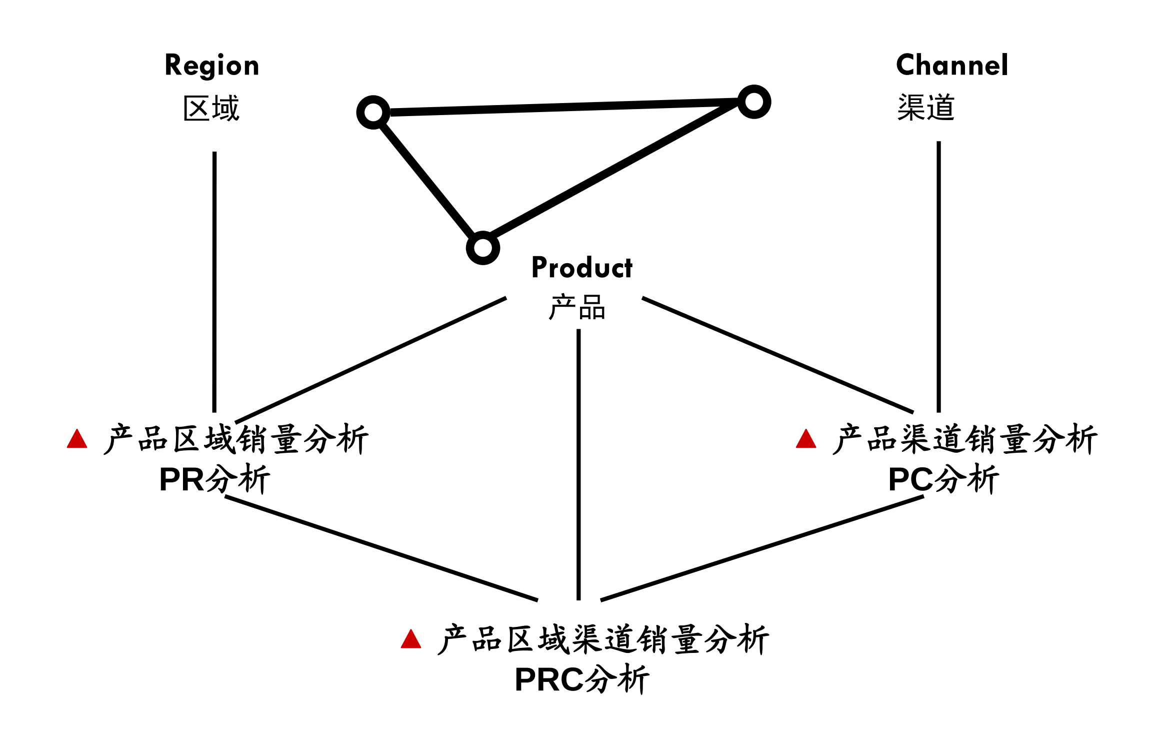


在同一时间段中，销量由三个维度构成



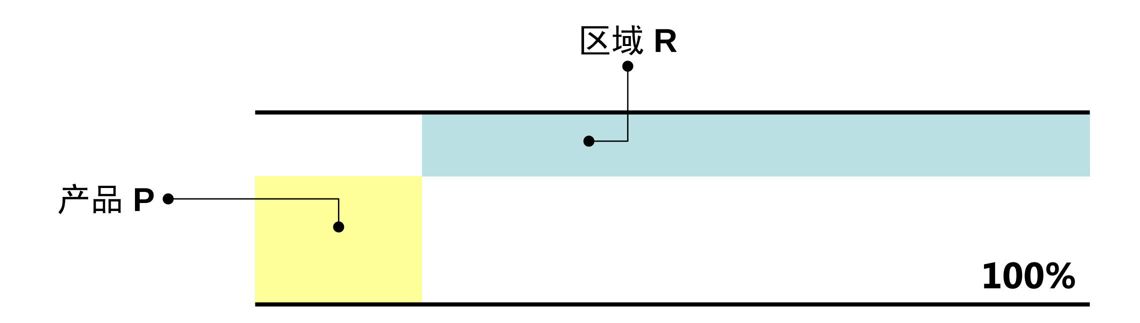


三个维度的三种组合





PR分析 | 产品区域销量分析



案例：产品区域(PR)销量占比分析

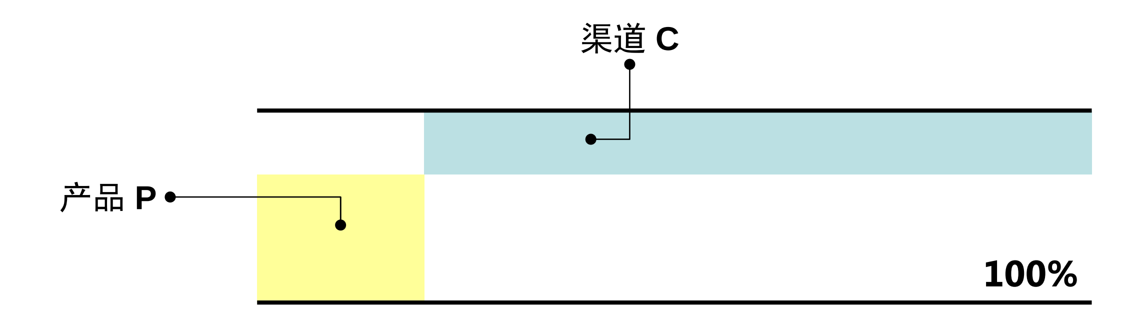
品类	东城	西城	南城	北城	新京	合计
A品类	3.04%	0.65%	0.05%	0.30%	0.95%	4.98%
B品类	6.15%	2.77%	1.38%	3.07%	2.00%	15.37%
C品类	27.21%	14.24%	9.06%	9.06%	5.18%	64.80%
D品类	5.80%	3.58%	2.84%	1.19%	1.49%	14.86%
	42.19%	21.24%	13.33%	13.63%	9.61%	100.00%



画出你们的PR表



PC分析 | 产品渠道销量分析



案例: 产品渠道(PC)销量占比分析

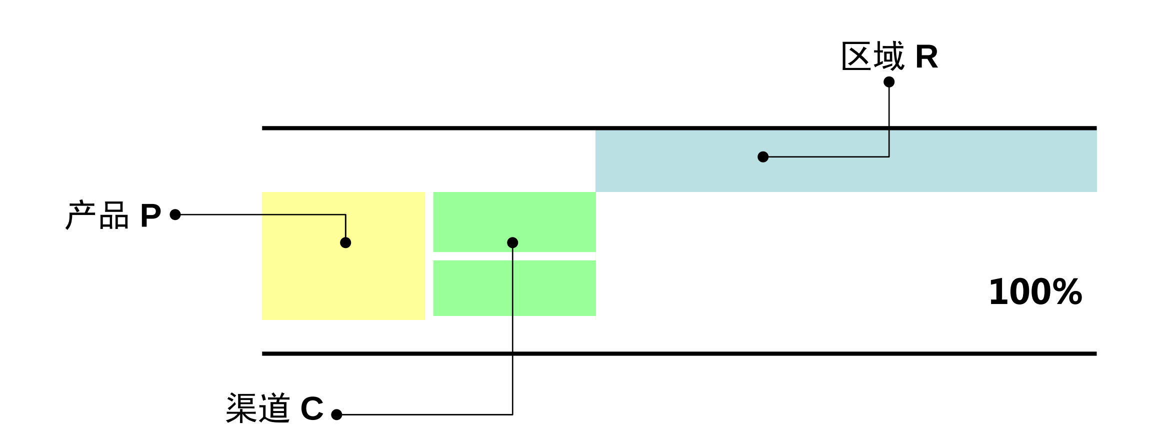
品类	A渠道	B渠道	C渠道	D渠道	合计
A品类	0.49%	1.12%	2.81%	0.55%	4.98%
B品类	1.64%	7.27%	4.10%	2.36%	15.37%
C品类	13.99%	21.47%	20.21%	9.12%	64.80%
D品类	2.97%	4.02%	5.76%	2.16%	14.91%
	19.10%	33.88%	32.89%	14.19%	100.00%



画出你们的PC表



PRC分析 | 产品区域渠道销量分析







PRC分析｜产品区域渠道销量分析

品类	渠道	东城	西城	南城	北城	新京	合计
A品类	小计	3.04%	0.65%	0.05%	0.30%	0.95%	4.98%
	A渠道	0.22%	0.09%	0.01%	0.06%	0.12%	0.49%
	B渠道	0.50%	0.22%	0.02%	0.08%	0.31%	1.12%
	C渠道	2.11%	0.23%	0.01%	0.10%	0.36%	2.81%
	D渠道	0.21%	0.10%	0.02%	0.06%	0.16%	0.55%
B品类	小计	6.15%	2.77%	1.38%	3.07%	2.00%	15.37%
	A渠道	0.29%	0.43%	0.17%	0.51%	0.24%	1.64%
	B渠道	4.04%	1.03%	0.51%	1.02%	0.67%	7.27%
	C渠道	1.39%	0.94%	0.27%	0.71%	0.80%	4.10%
	D渠道	0.42%	0.37%	0.44%	0.84%	0.29%	2.36%
C品类	小计	27.21%	14.24%	9.06%	9.06%	5.18%	64.80%
	A渠道	2.73%	4.36%	3.82%	1.71%	1.37%	13.99%
	B渠道	12.10%	3.80%	1.89%	2.17%	1.50%	21.47%
	C渠道	10.86%	3.80%	1.74%	2.09%	1.73%	20.21%
	D渠道	1.58%	2.28%	1.61%	3.08%	0.57%	9.12%
D品类	小计	5.80%	3.58%	2.84%	1.19%	1.49%	14.86%
	A渠道	0.36%	0.74%	1.20%	0.20%	0.48%	2.97%
	B渠道	1.83%	1.08%	0.62%	0.20%	0.29%	4.02%
	C渠道	3.27%	1.21%	0.57%	0.24%	0.47%	5.76%
	D渠道	0.34%	0.55%	0.44%	0.56%	0.25%	2.16%
	合计	42.19%	21.24%	13.33%	13.63%	9.61%	100.00%

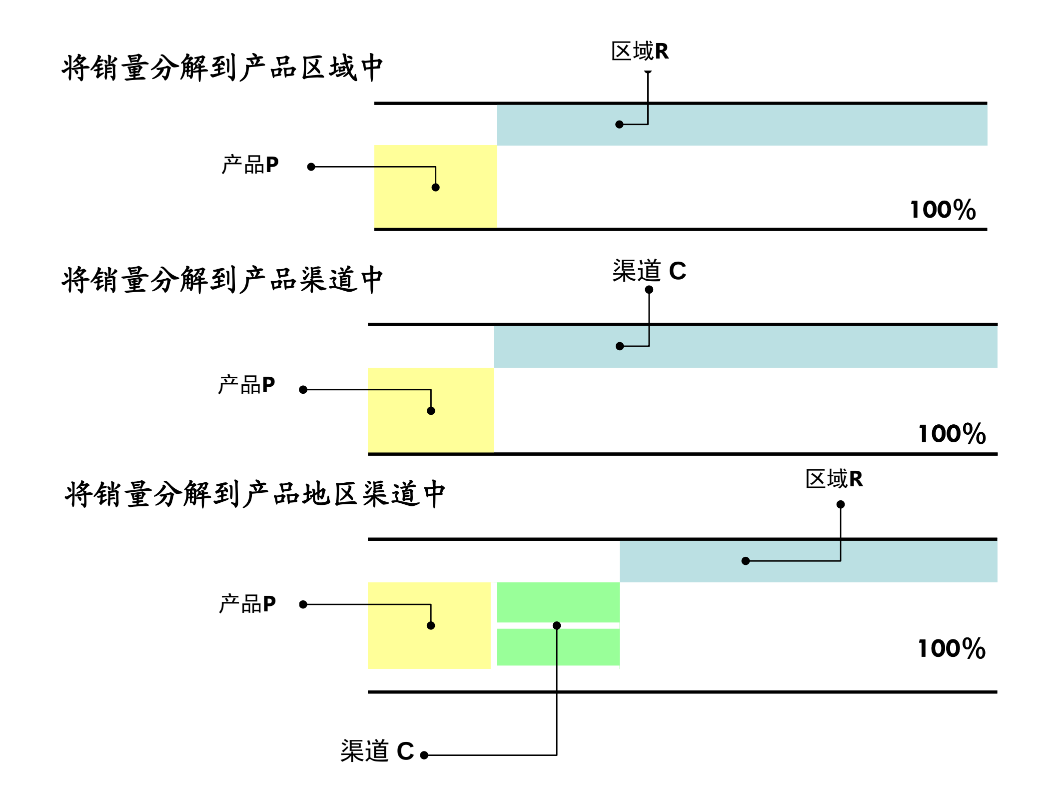


PRC分析｜产品渠道销量分析

		大型超市		中小超市		小店			批发		合计
		Top10	Others	Top10	Others	A	B	C	Top10	Others	
A	AH	1.0%	0.4%	0.6%	0.5%	0.4%	0.3%	0.2%	0.6%	0.1%	4.0%
	AM	2.5%	1.1%	1.5%	1.2%	1.0%	0.7%	0.4%	1.4%	0.2%	10.0%
	AL	1.5%	0.7%	0.9%	0.7%	0.6%	0.4%	0.2%	0.8%	0.1%	6.0%
B	BH	0.5%	0.2%	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	0.3%	0.0%	2.0%
	BM	0.8%	0.3%	0.5%	0.4%	0.3%	0.2%	0.1%	0.4%	0.1%	3.0%
	BL	1.3%	0.6%	0.8%	0.6%	0.5%	0.4%	0.2%	0.7%	0.1%	5.0%
C	CH	2.8%	1.2%	1.7%	1.3%	1.1%	0.8%	0.4%	1.5%	0.2%	11.0%
	CM	6.5%	2.9%	3.9%	3.1%	2.6%	1.8%	1.0%	3.6%	0.5%	26.0%
	CL	8.3%	3.6%	5.0%	4.0%	3.3%	2.3%	1.3%	4.6%	0.7%	33.0%
		25.0%	11.0%	15.0%	12.0%	10.0%	7.0%	4.0%	14.0%	2.0%	100.0%

请找出容量占比最大的前5个细分市场

PRC分析就是在正确的维度上不断拆解



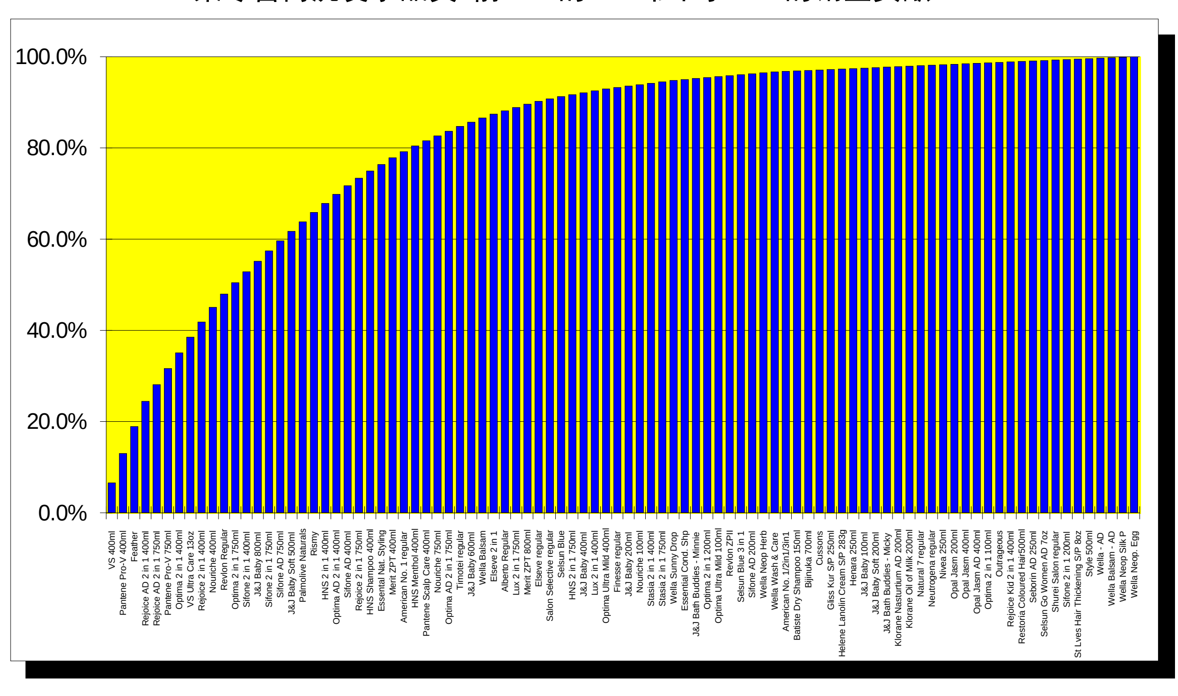
看分布 | 找到"关键的少数"



CASE | 洗发水品类的8020分析



某零售商洗发水品类: 前20%的SKU带来了80%的销量贡献







CASE | SKU销量分布报告

SKU销售分布分析报告 全品类六个月滚动报告 报告时间 2004年1月 至 2004年6月

SKU状态

SKU数量	数量	平均销量P6M	占比
总SKU	256	956, 526	100%
订货SKU	194	1, 262, 233	76%
未订货SKU	62	0	24%

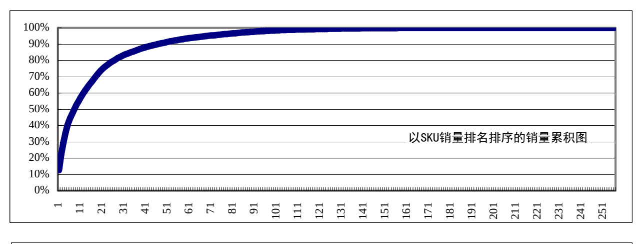
SKU分布

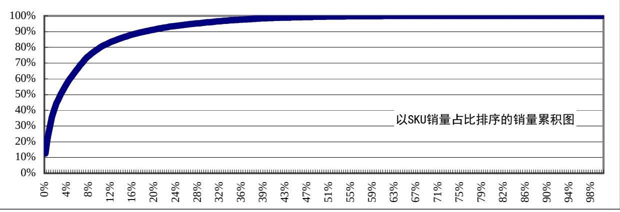
SKU比例	累积销量%	SKU均量P6M	累积销量
10%SKU	79.8%	7,517,103	195,444,672
20%SKU	91.7%	4,316,736	224,470,290
30%SKU	96.1%	3,056,973	235,386,955

销量SKU分布

销量比例	累积SKU%	SKU均量P6M	累积销量
30%销量	1.6%	21,798,910	87,195,639
50%销量	3.1%	15,335,629	122,685,034
80%销量	10.5%	7,316,842	197,554,730

客户80/20销量累积排序





Insightcode Consulting



CASE | 客户销量分布报告

客户销售分布分析报告　　全品类六个月滚动报告　　报告时间 2004年1月 至 2004年6月

客户状态

客户数量	数量	平均销量P6M	占比
总客户	687	306, 848	100%
活跃客户	529	398, 496	77%
休眠客户	158	0	23%

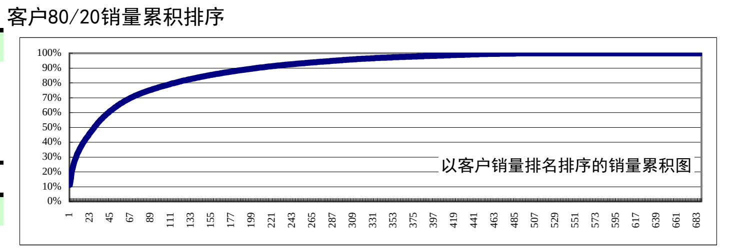
客户销量分布

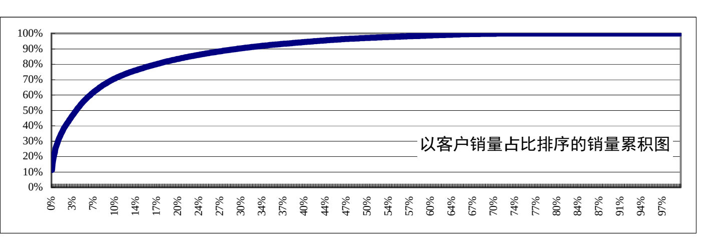
客户比例	累积销量%	客户均量P6M	累积销量
10%客户	70.5%	2,153,520	148,592,881
20%客户	83.4%	1,273,451	175,736,292
30%客户	90.3%	919,374	190,310,491

销量客户分布

销量比例	累积客户%	客户均量P6M	累积销量
30%销量	1.2%	8,017,601	64,140,808
50%销量	4.1%	3,794,568	106,247,908
80%销量	16.7%	1,467,855	168,803,380

客户80/20销量累积排序









CASE | 昆明某经销商下属批发客户分析

客户数累计占比	客户代码	客户名称	平均月销量	销量累计占比
0.2%	W1001	云新经营部	446,728	7.3%
0.5%	W1041	玉溪峰火发展公司	259,427	11.5%
0.7%	W1002	昆明迪实经贸有限责任公司美晨经	159,529	14.1%
0.9%	W1799	顶峰	150,436	16.6%
14.5%	W0970	螺蛳湾日用商品批发60号	26,019	67.6%
14.8%	W0809	燎原自选商场	25,970	68.0%
15.0%	W0616	宜良县狗街供销社	25,909	68.4%
15.2%	W0972	螺蛳湾日用商品批发37号	25,637	68.8%
15.5%	W1170	隆丰C-2号	25,562	69.2%
19.9%	W0967	螺蛳湾日用商品批发109号	20,483	76.4%
20.1%	W0637	西南商业大厦股份有限公司宜威商	20,074	76.7%
20.4%	W0936	螺蛳湾26号	19,864	77.0%
20.6%	W0614	宜良县汤池供销合作社	19,862	77.3%
22.5%	W1039	汇丰21号	17,337	79.8%
22.7%	W0892	云批9-35	16,654	80.0%
23.0%	W0560	昆明安宁福立木业公司	16,436	80.3%
23.2%	W0958	螺蛳湾日用商品批发82号	16,178	80.6%
34.9%	W1164	广丰附1幢16号	7,747	89.1%
35.1%	W1186	隆丰2-4	7,722	89.3%
35.4%	W0307	螺蛳湾日用批发市场33号	7,681	89.4%
35.6%	W0938	螺蛳湾日用商品批发65号	7,666	89.5%
64.9%	W0862	云批9-2	1,994	98.2%
65.1%	W1014	光明1-5	1,981	98.2%
65.3%	W0334	螺蛳湾日用批发市场131号	1,967	98.3%
65.6%	W0336	螺蛳湾日用批发市场42号	1,956	98.3%
99.5%	W0432	青春美发美容用品商店	-	100.0%
99.8%	W1806	昆明创隆文化用品有限责任公司	-21	100.0%
100.0%	W0605	宜良县百货公司	-146	100.0%
			6,123,427	



销售单品分布 | 八里奶站

			零售	送奶到户	团购	单品总计	累积合计
2%	1	华西利乐枕纯牛奶243mlx20	15.94%	0.00%	0.00%	15.94%	15.94%
3%	2	新鲜屋纯牛奶980ml	8.03%	0.49%	0.00%	8.51%	24.45%
5%	3	华西百利包纯牛奶220mlx20	7.97%	0.00%	0.17%	8.14%	32.59%
7%	4	华西康美包纯牛奶250mlx16	7.24%	0.00%	0.00%	7.24%	39.83%
8%	5	新希望(华西)洪雅牧场纯牛奶250mlx12	5.13%	0.00%	0.00%	5.13%	44.96%
10%	6	华西百利包核桃花生饮料220mlx20	4.18%	0.00%	0.36%	4.54%	49.50%
11%	7	华西IP包核桃花生植物蛋白饮料250mlx16	4.50%	0.00%	0.00%	4.50%	54.00%
13%	8	新希望澳特兰高品舒适牛奶250mlx12	4.31%	0.00%	0.00%	4.31%	58.31%
15%	9	新希望利乐砖享你原味优酸乳乳饮料250mlx24	3.66%	0.00%	0.00%	3.66%	61.97%
16%	10	新希望V6+6原味维生素乳饮料125mlx36	2.94%	0.00%	0.00%	2.94%	64.92%
18%	11	瓶装酸奶250g	2.43%	0.20%	0.00%	2.63%	67.55%
20%	12	华西利乐枕纯牛奶500mlx12	2.41%	0.00%	0.00%	2.41%	69.95%
21%	13	新希望(华西)袋装纯鲜牛奶220ml	1.62%	0.23%	0.53%	2.38%	72.34%
23%	14	瓶装纯牛奶240ml	1.86%	0.52%	0.00%	2.38%	74.72%
25%	15	新希望(华西)成都老酸奶180g	2.21%	0.00%	0.00%	2.21%	76.93%
26%	16	新希望澳特兰高品鲜牛奶950ml	1.97%	0.18%	0.00%	2.14%	79.08%
28%	17	阳坪利乐枕纯牛奶500mlx12	2.00%	0.00%	0.00%	2.00%	81.07%
30%	18	新希望华西屋顶盒洪雅牧场鲜牛奶950ml	1.78%	0.08%	0.00%	1.86%	82.93%
31%	19	新希望澳特兰高品牛奶250mlx12	1.76%	0.00%	0.00%	1.76%	84.69%
33%	20	新希望红枣纸杯装酸牛奶160g	1.42%	0.03%	0.12%	1.56%	86.25%
34%	21	华西百利包草莓乳酸饮料220mlx20	1.27%	0.00%	0.17%	1.45%	87.70%
36%	22	新希望原味纸杯酸牛奶160g	1.27%	0.00%	0.00%	1.27%	88.98%
38%	23	新鲜屋纯牛奶500ml	0.76%	0.32%	0.00%	1.08%	90.06%
39%	24	华西百利包双歧乳酸饮料220mlx20	1.03%	0.00%	0.00%	1.03%	91.09%
100%	61	新希望(华西)袋装原味酸牛奶180g	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

看重点 | 监测重点业务



马太效应：让大的贡献更多

重点细分市场

	批发	文具店	KA	连锁卖场	配送商	合计
文件管理用品	16.0%	17.7%	5.9%	2.1%	2.1%	43.9%
桌面文具	7.8%	8.7%	2.1%	1.0%	1.0%	20.6%
OA设备	5.6%	6.2%	1.5%	0.7%	0.7%	14.7%
书写工具	3.7%	4.1%	1.0%	0.5%	0.6%	10.0%
其他	4.1%	4.5%	1.1%	0.5%	0.5%	10.8%
合计	37.3%	41.2%	11.5%	4.9%	5.0%	100.0%

重点SKU

销量比例	累积SKU%	SKU均量P6M	累积销量
30%销量	1.6%	21,798,910	87,195,639
50%销量	3.1%	15,335,629	122,685,034
80%销量	10.5%	7,316,842	197,554,730



马太效应：让大的贡献更多

重点门店

客户数累计占比	客户代码	客户名称	平均月销量	销量累计占比
0.2%	W1001	云新经营部	446,728	7.3%
0.5%	W1041	玉溪峰火发展公司	259,427	11.5%
0.7%	W1002	昆明迪实经贸有限责任公司美晨经	159,529	14.1%
0.9%	W1799	顶峰	150,436	16.6%
14.5%	W0970	螺蛳湾日用商品批发60号	26,019	67.6%
14.8%	W0809	燎原自选商场	25,970	68.0%
15.0%	W0616	宜良县狗街供销社	25,909	68.4%
15.2%	W0972	螺蛳湾日用商品批发37号	25,637	68.8%
15.5%	W1170	隆丰C-2号	25,562	69.2%
19.9%	W0967	螺蛳湾日用商品批发109号	20,483	76.4%
20.1%	W0637	西南商业大厦股份有限公司宣威商	20,074	76.7%
20.4%	W0936	螺蛳湾26号	19,864	77.0%
20.6%	W0614	宜良县汤池供销合作社	19,862	77.3%
22.5%	W1039	汇丰21号	17,337	79.8%
22.7%	W0892	云批9-35	16,654	80.0%
23.0%	W0560	昆明安宁福立木业公司	16,436	80.3%
23.2%	W0958	螺蛳湾日用商品批发82号	16,178	80.6%
34.9%	W1164	广丰附1幢16号	7,747	89.1%
35.1%	W1186	隆丰2-4	7,722	89.3%
35.4%	W0307	螺蛳湾日用批发市场33号	7,681	89.4%
35.6%	W0938	螺蛳湾日用商品批发65号	7,666	89.5%
64.9%	W0862	云批9-2	1,994	98.2%
65.1%	W1014	光明1-5	1,981	98.2%
65.3%	W0334	螺蛳湾日用批发市场131号	1,967	98.3%
65.6%	W0336	螺蛳湾日用批发市场42号	1,956	98.3%
99.5%	W0432	青春美发美容用品商店	-	100.0%
99.8%	W1806	昆明创隆文化用品有限责任公司	-21	100.0%
100.0%	W0605	宜良县百货公司	-146	100.0%



定策略 | 三个原则

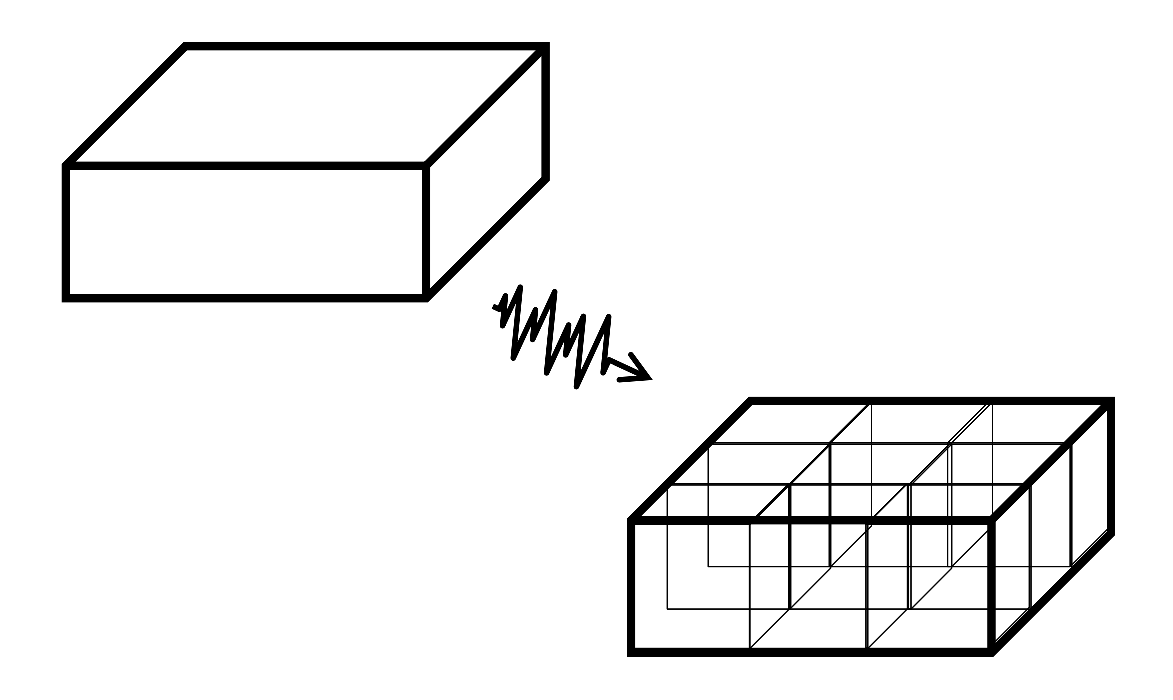
区域市场作战策略解读

在正确市场中出击

原则一 | "细分原则"



“细分原则”



争取市场优势

原则二 | “No.1 原则”





“No.1 原则”



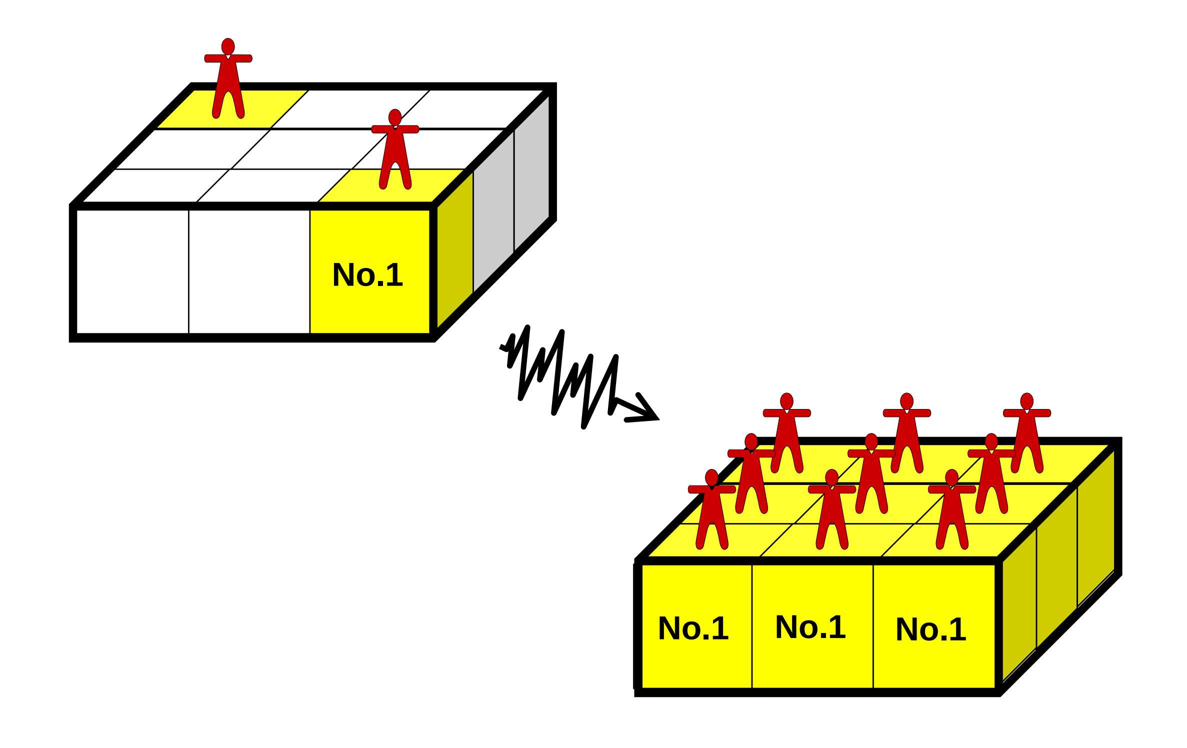
- 在某细分市场中成为No.1
  - 初级目标：市场份额排名第一
  - 进阶目标：在第二名射程以外
  - 终极目标：大于第二名和第三名的总和



- 不断地在每个细分市场中成为No.1，最后成为整体市场的No.1



No.1原则：“从每个小市场的老大到整个市场的老大”



战争中的经典法则

原则三 |“兵力原则”





战争中的经典法则: 兵力原则

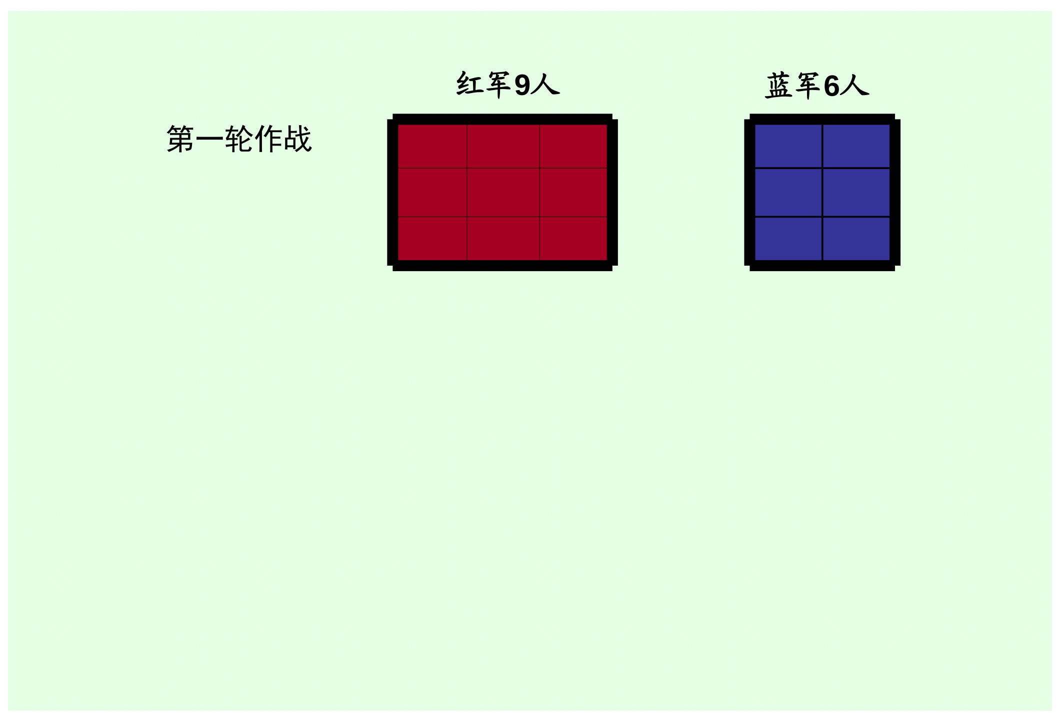
优势兵力带来胜利

“集中优势兵力。这是基本原则，不论在什么地方都是应该首先和尽量争取的原则”

- 克劳塞维茨 OnWar



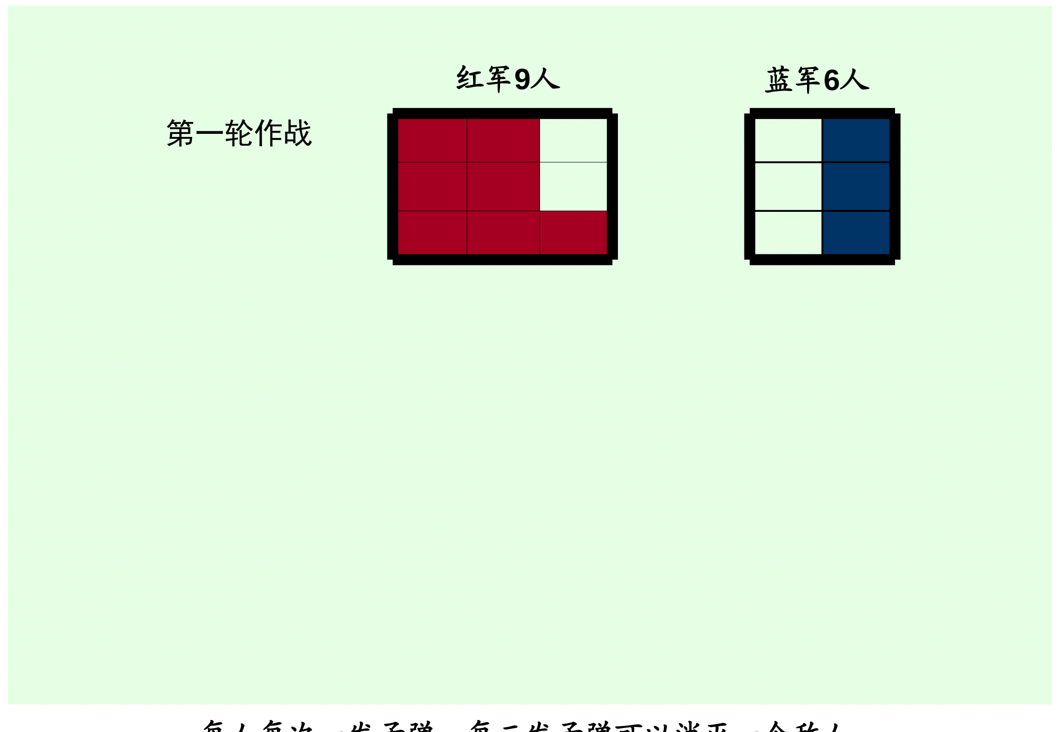
案例：红军与蓝军



每人每次一发子弹，每三发子弹可以消灭一个敌人



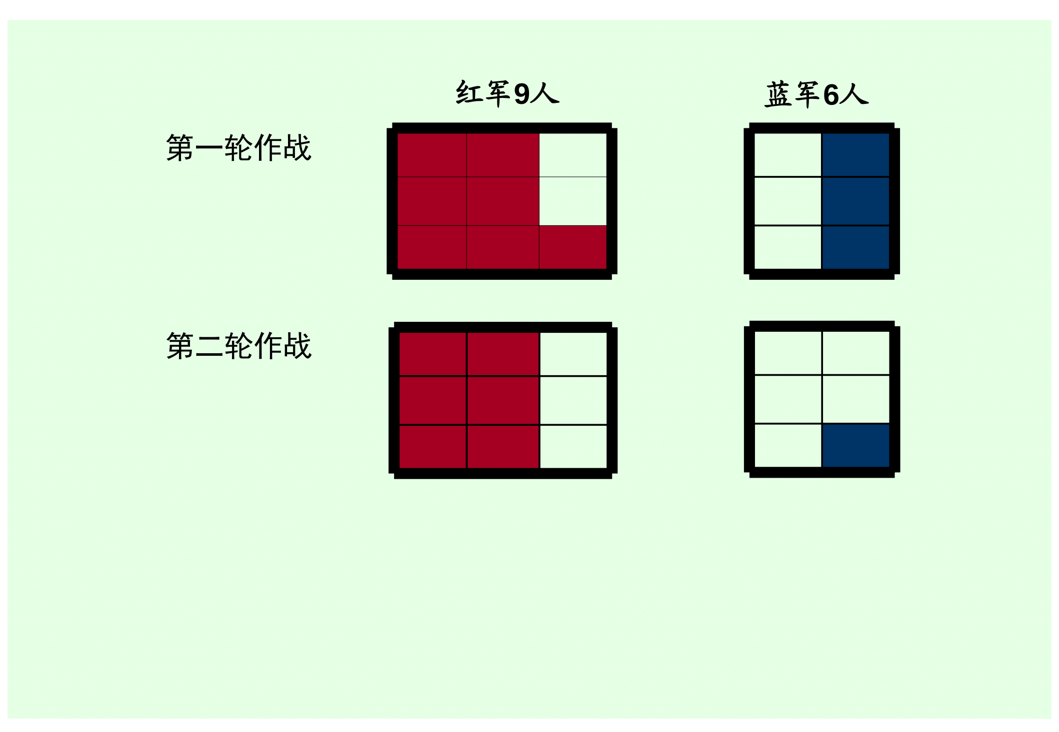
案例：红军与蓝军



每人每次一发子弹，每三发子弹可以消灭一个敌人

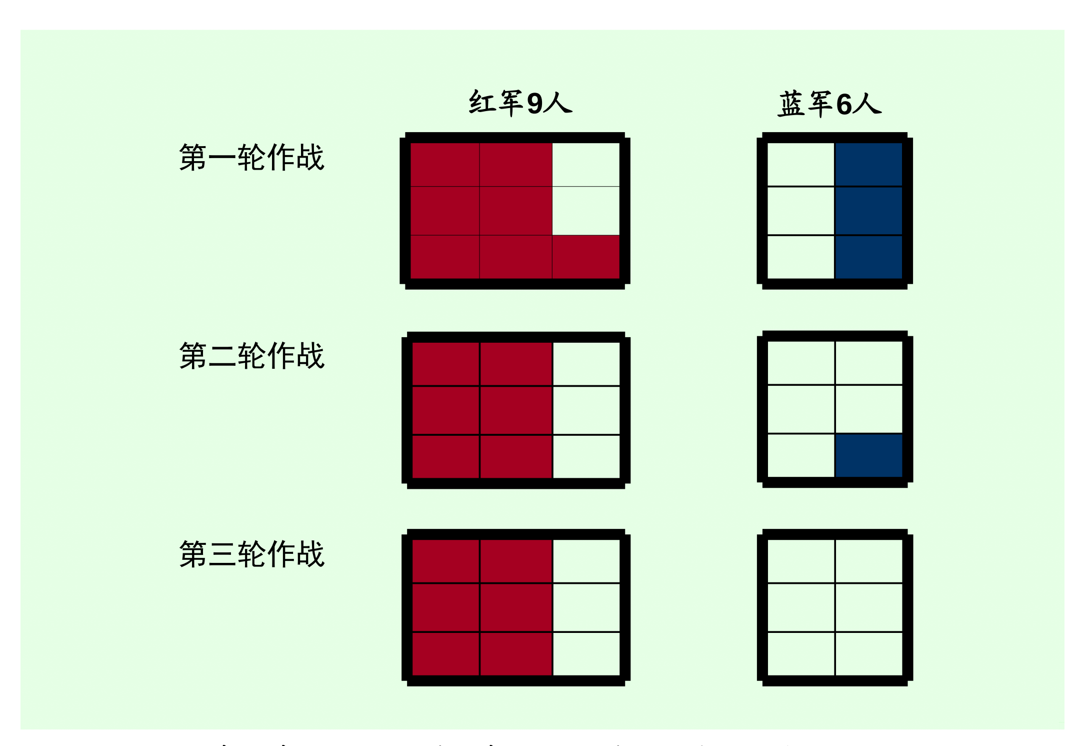


案例：红军与蓝军



每人每次一发子弹，每三发子弹可以消灭一个敌人

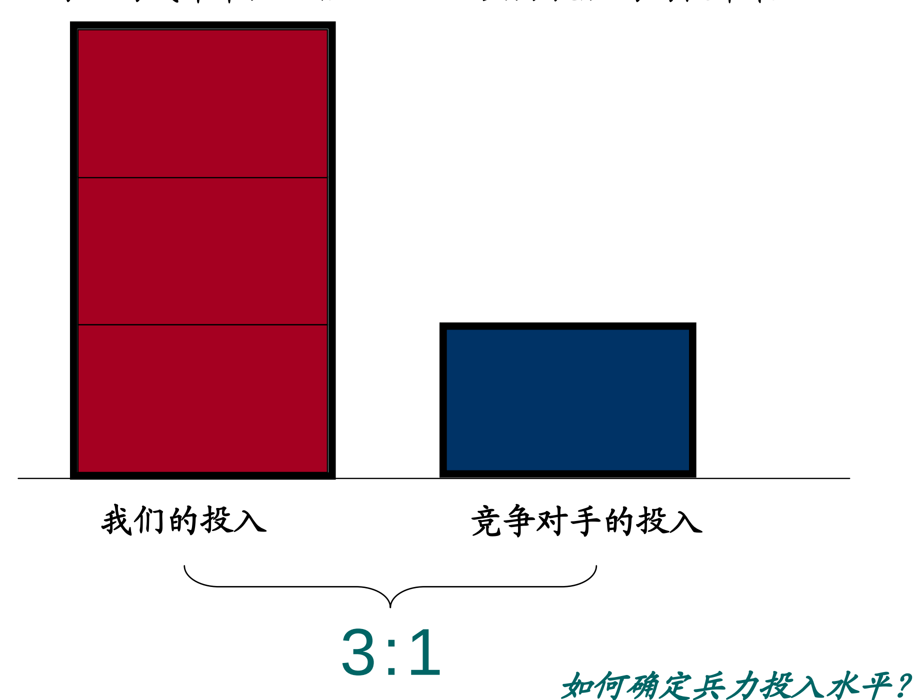
案例：红军与蓝军



每人每次一发子弹，每三发子弹可以消灭一个敌人

集中更多的兵力：什么程度算“多”

在一对一的战斗中，三倍以上敌人兵力获胜的的概率最大

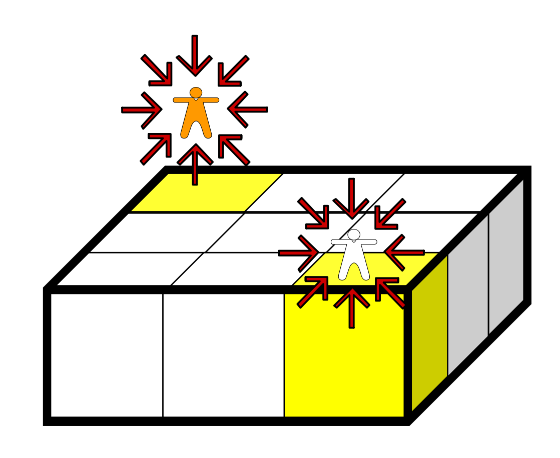


3:1

如何确定兵力投入水平？



如何投: “集中兵力, 有效打击”





兵力原则的应用

兵力 = 营销业务资源

1. 人：业务员、促销员、理货员 → 拜访频率
2. 财：促销费用、渠道费用 → 促销活动
3. 物：车辆、陈列工具等 → 业务支持

可是我去哪里找这些
“兵力”？



天津口香糖战役

如何做 | 通过具体行动提升业绩

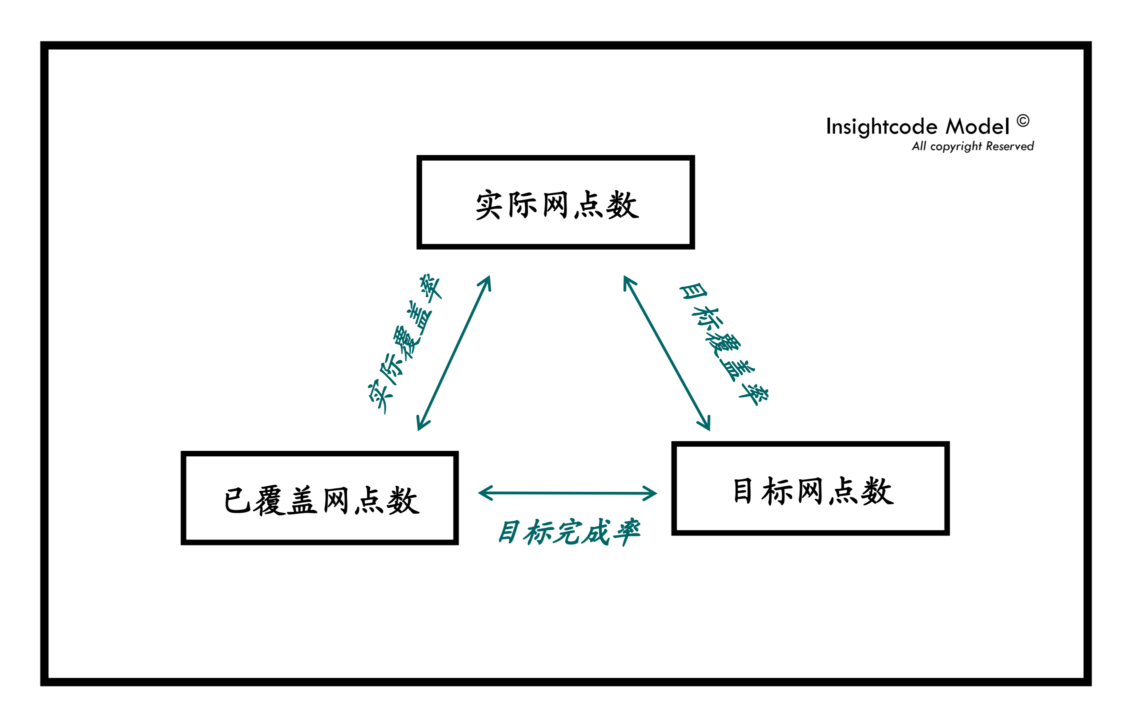
渠道覆盖 | 分析思路





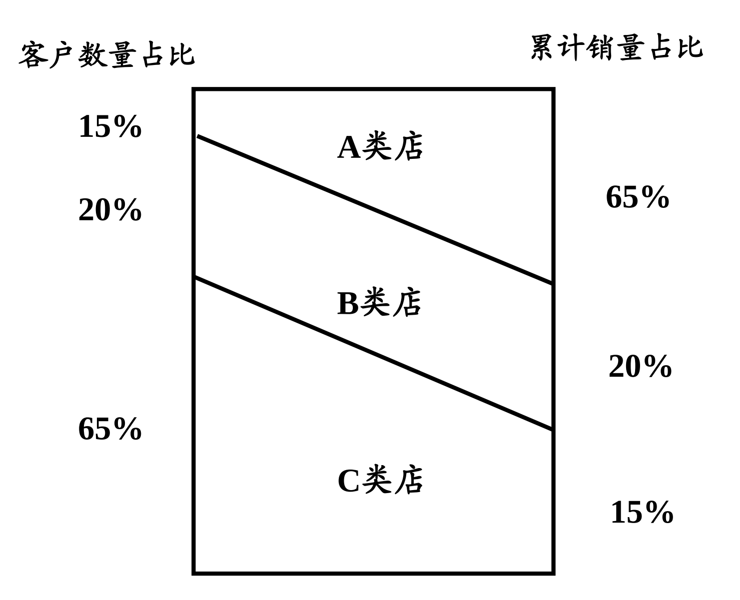
工具 | 渠道覆盖数量分析

三要素和三个指标决定覆盖数量策略





客户贡献度原则 | 15：20：65



案例 | 昆明经营部分析



CASE | 昆明某经销商下属批发客户分析

客户数累计占比	客户代码	客户名称	平均月销量	销量累计占比
0.2%	W1001	云新经营部	446,728	7.3%
0.5%	W1041	玉溪峰火发展公司	259,427	11.5%
0.7%	W1002	昆明迪实经贸有限责任公司美晨经	159,529	14.1%
0.9%	W1799	顶峰	150,436	16.6%
14.5%	W0970	螺蛳湾日用商品批发60号	26,019	67.6%
14.8%	W0809	燎原自选商场	25,970	68.0%
15.0%	W0616	宜良县狗街供销社	25,909	68.4%
15.2%	W0972	螺蛳湾日用商品批发37号	25,637	68.8%
15.5%	W1170	隆丰C-2号	25,562	69.2%
19.9%	W0967	螺蛳湾日用商品批发109号	20,483	76.4%
20.1%	W0637	西南商业大厦股份有限公司宣威商	20,074	76.7%
20.4%	W0936	螺蛳湾26号	19,864	77.0%
20.6%	W0614	宜良县汤池供销合作社	19,862	77.3%
22.5%	W1039	汇丰21号	17,337	79.8%
22.7%	W0892	云批9-35	16,654	80.0%
23.0%	W0560	昆明安宁福立木业公司	16,436	80.3%
23.2%	W0958	螺蛳湾日用商品批发82号	16,178	80.6%
34.9%	W1164	广丰附1幢16号	7,747	89.1%
35.1%	W1186	隆丰2-4	7,722	89.3%
35.4%	W0307	螺蛳湾日用批发市场33号	7,681	89.4%
35.6%	W0938	螺蛳湾日用商品批发65号	7,666	89.5%
64.9%	W0862	云批9-2	1,994	98.2%
65.1%	W1014	光明1-5	1,981	98.2%
65.3%	W0334	螺蛳湾日用批发市场131号	1,967	98.3%
65.6%	W0336	螺蛳湾日用批发市场42号	1,956	98.3%
99.5%	W0432	青春美发美容用品商店	-	100.0%
99.8%	W1806	昆明创隆文化用品有限责任公司	-21	100.0%
100.0%	W0605	宜良县百货公司	-146	100.0%
			6,123,427	



CASE | 渠道覆盖数量分析

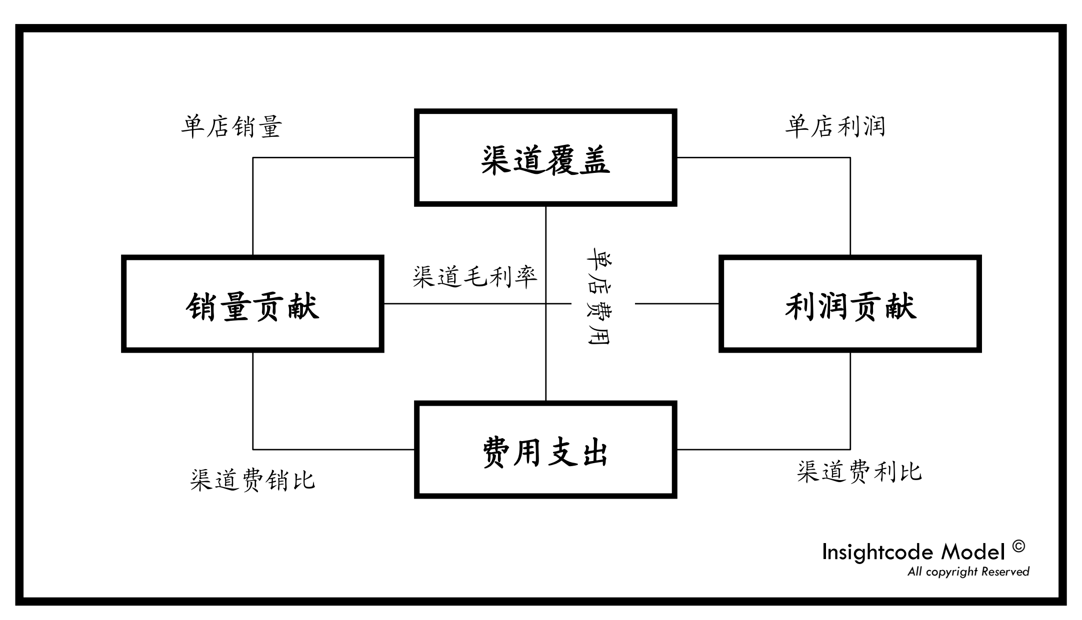
品类	品牌	大型超市	小型超市	小店	批发渠道	特殊渠道
A品类	红牌	66.7%	3.6%	0.0%	0.0%	1.7%
	黄牌	60.0%	5.7%	19.4%	28.6%	0.9%
	蓝牌	100.0%	12.3%	0.0%	8.6%	2.8%
	绿牌	33.3%	3.3%	17.1%	0.0%	1.0%
B品类	红牌	66.7%	3.6%	0.0%	0.0%	1.7%
	黄牌	100.0%	4.6%	20.0%	12.0%	0.9%
	蓝牌	100.0%	12.3%	0.0%	8.6%	2.8%
	绿牌	33.3%	3.3%	17.1%	6.0%	1.0%
C品类	红牌	75.0%	13.3%	1.7%	30.0%	0.0%
	黄牌	100.0%	4.6%	0.3%	60.0%	5.7%
	蓝牌	100.0%	10.7%	0.2%	0.0%	12.0%
	绿牌	26.1%	3.3%	0.8%	12.0%	0.0%
D品类	红牌	103.4%	8.0%	0.9%	30.0%	4.7%
	黄牌	100.0%	4.3%	0.3%	60.0%	5.7%
	蓝牌	100.0%	10.9%	0.2%	24.0%	4.8%
	绿牌	26.1%	3.3%	0.4%	12.0%	12.0%

$$渠道覆盖质量 = \frac{人数*人均每月工作天数*实际人均每日拜访店数}{已覆盖店数*覆盖频率标准}$$



工具 | 渠道覆盖效益分析

四个要素和六个指标分析覆盖效益





案例 | 川乳－标准奶站建设

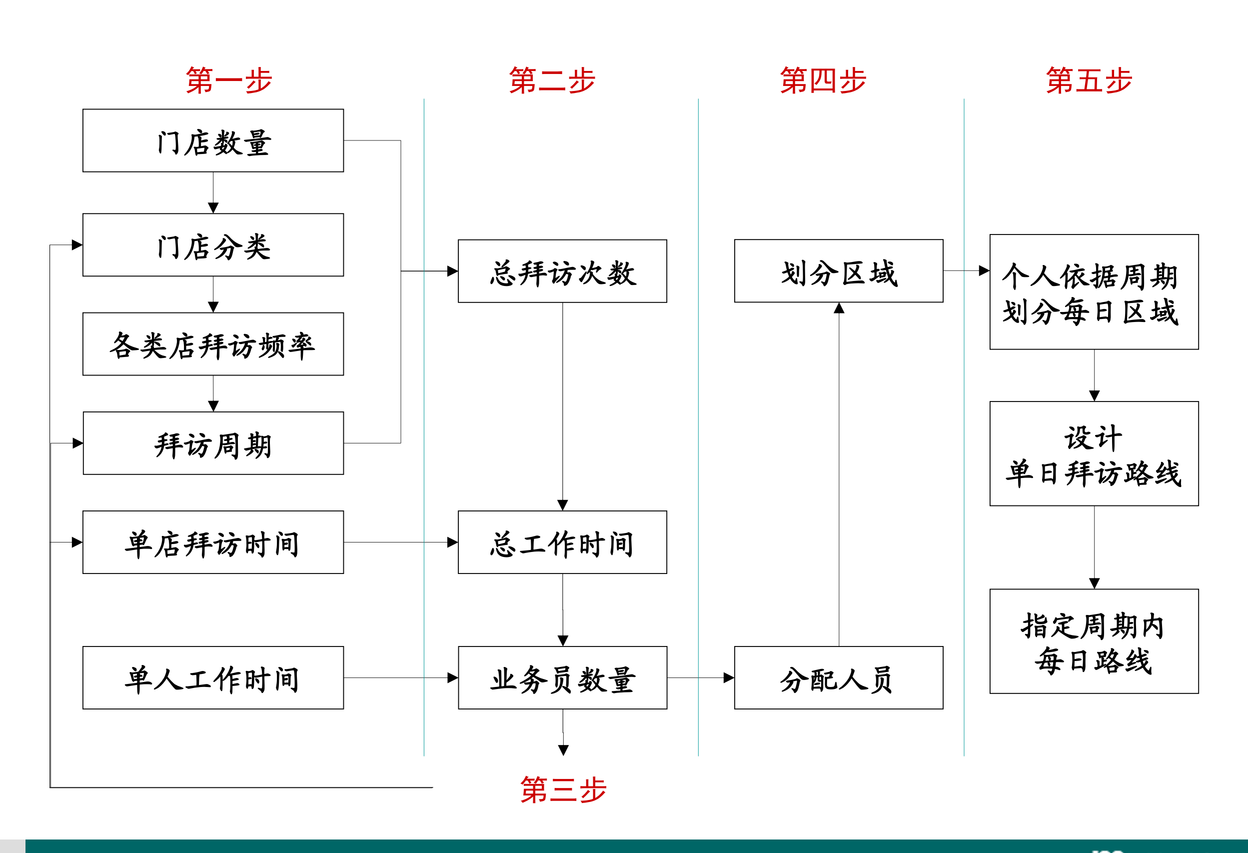
通过建立标准奶站，实现地区销售利润最优解



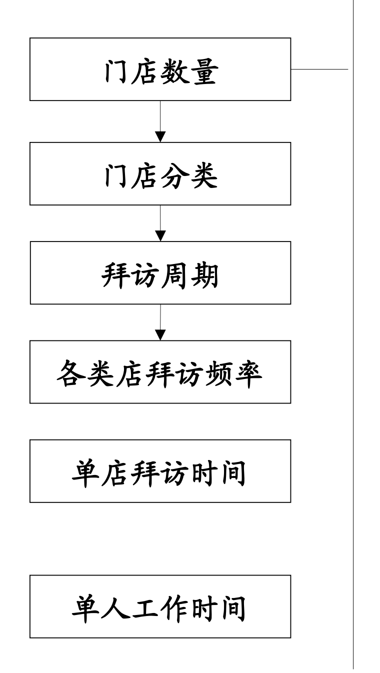
标准分销中心："麦当劳"模式，将奶站管理标准化、流程化。

终端覆盖 | 计划制订

终端覆盖计划



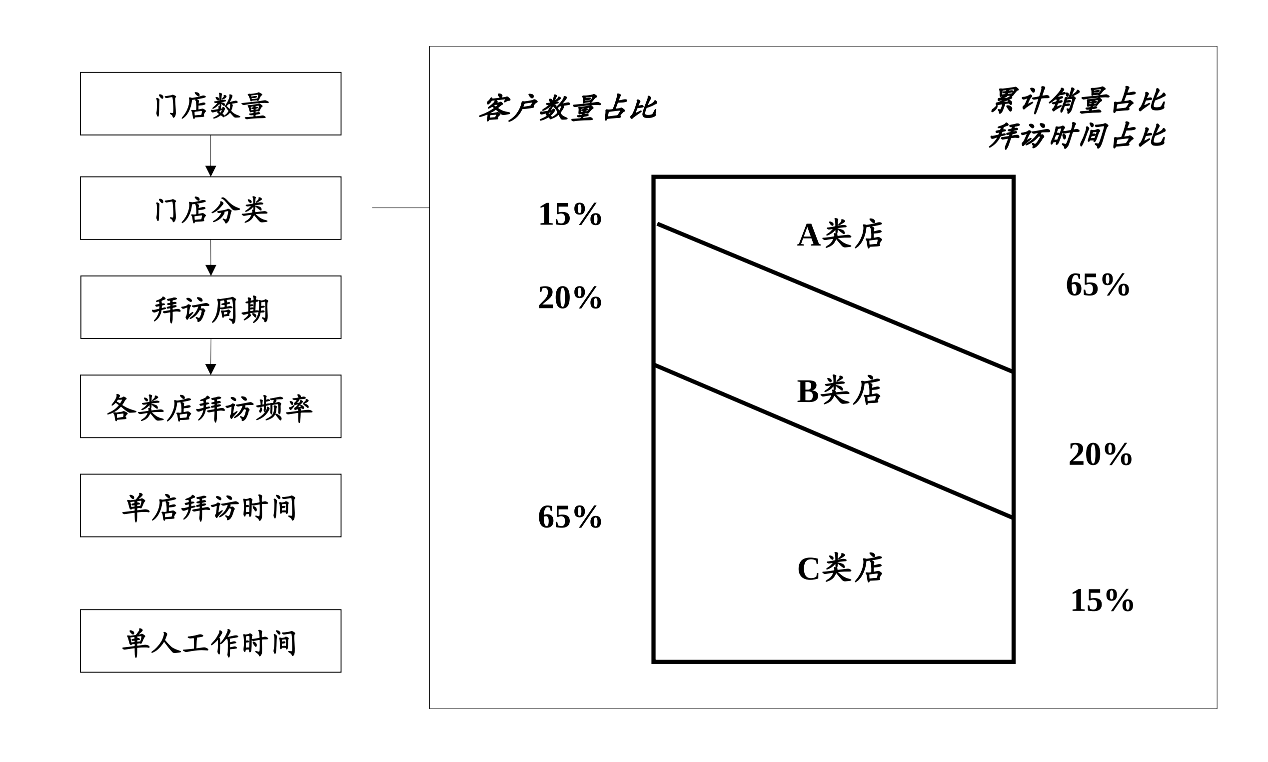
终端覆盖计划 | 第一步



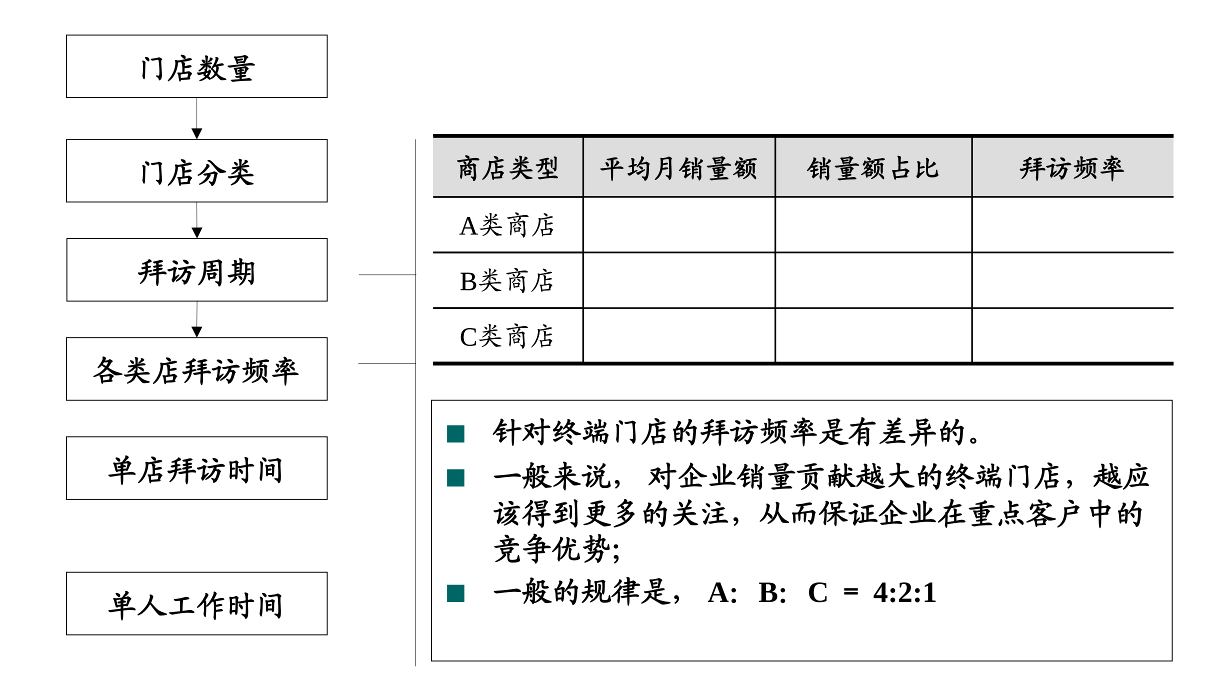
青岛	渠道类型	1月	2月	3月	4月	5月	6月
目标覆盖家数	KA	25	25	25	30	30	30
	MT	120	120	120	135	135	135
	小店	2800	2800	2800	2900	2900	2900
	批发	40	40	40	40	40	40
实际覆盖家数	KA	25	25	25			
	MT	103	106	108			
	小店	2330	2390	2385			
	批发	30	32	33			
完成比例	KA	100%	100%	100%			
	MT	86%	88%	90%			
	小店	83%	85%	85%			
	批发	75%	80%	83%			

济南	渠道类型	1月	2月	3月	4月	5月	6月
目标覆盖家数	KA	18	18	18	18	18	18
	MT	155	155	155	155	155	155
	小店	4500	4500	4500	4600	4600	4600
	批发	50	50	50	50	50	50
实际覆盖家数	KA	16	16	17			
	MT	135	135	138			
	小店	4100	4150	4150			
	批发	50	50	50			
完成比例	KA	89%	89%	94%			
	MT	87%	87%	89%			
	小店	91%	92%	92%			
	批发	100%	100%	100%			

终端覆盖计划 | 第一步



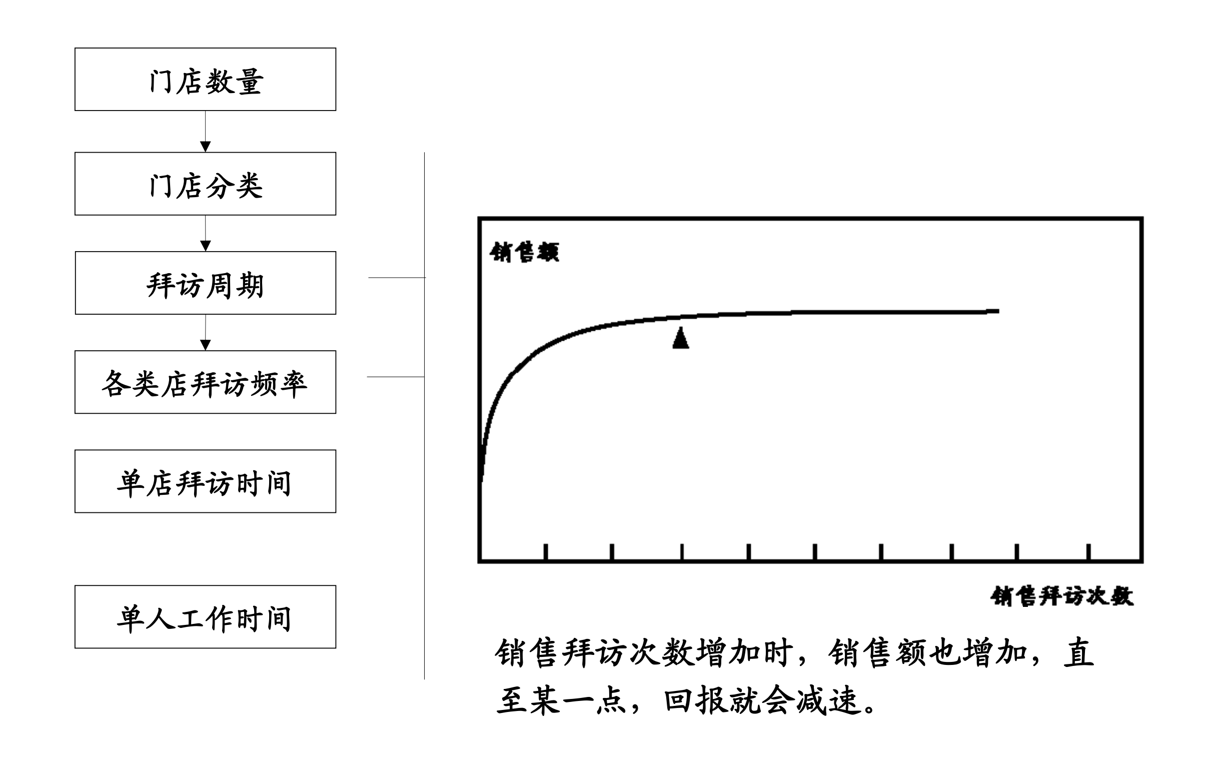
终端覆盖计划 | 第一步



商店类型	平均月销量额	销量额占比	拜访频率
A类商店			
B类商店			
C类商店			

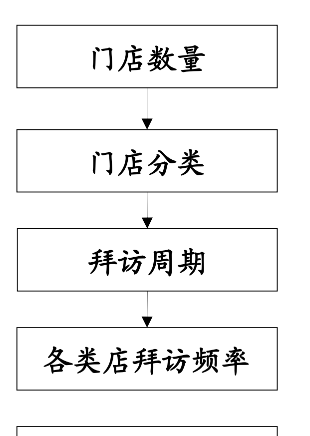
- 针对终端门店的拜访频率是有差异的。
- 一般来说，对企业销量贡献越大的终端门店，越应该得到更多的关注，从而保证企业在重点客户中的竞争优势；
- 一般的规律是，A：B：C = 4:2:1

终端覆盖计划 | 第一步



销售拜访次数增加时，销售额也增加，直至某一点，回报就会减速。

终端覆盖计划 | 第一步



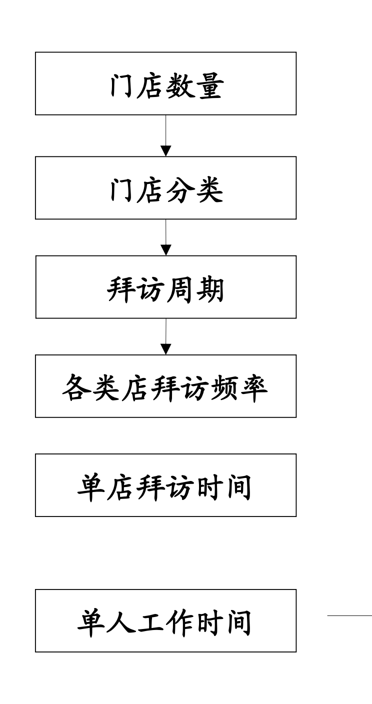
单店拜访时间

单人工作时间

商店类型	店内时间（分钟）			交通时间（分钟）	
	店内检查	客情关系	业务处理	单类拜访时间	混合拜访时间
A类商店					
B类商店					
C类商店					

- 销售人员每拜访一家商店所需要的时间是有规律可循的，基本上包括店内时间和交通时间。
- 店内时间：由店内检查、客情关系和业务处理三部分所构成；不同类型商店的总时间有一定的差异。
- 交通时间：店与店之间所耗费的路途时间。

终端覆盖计划 | 第一步







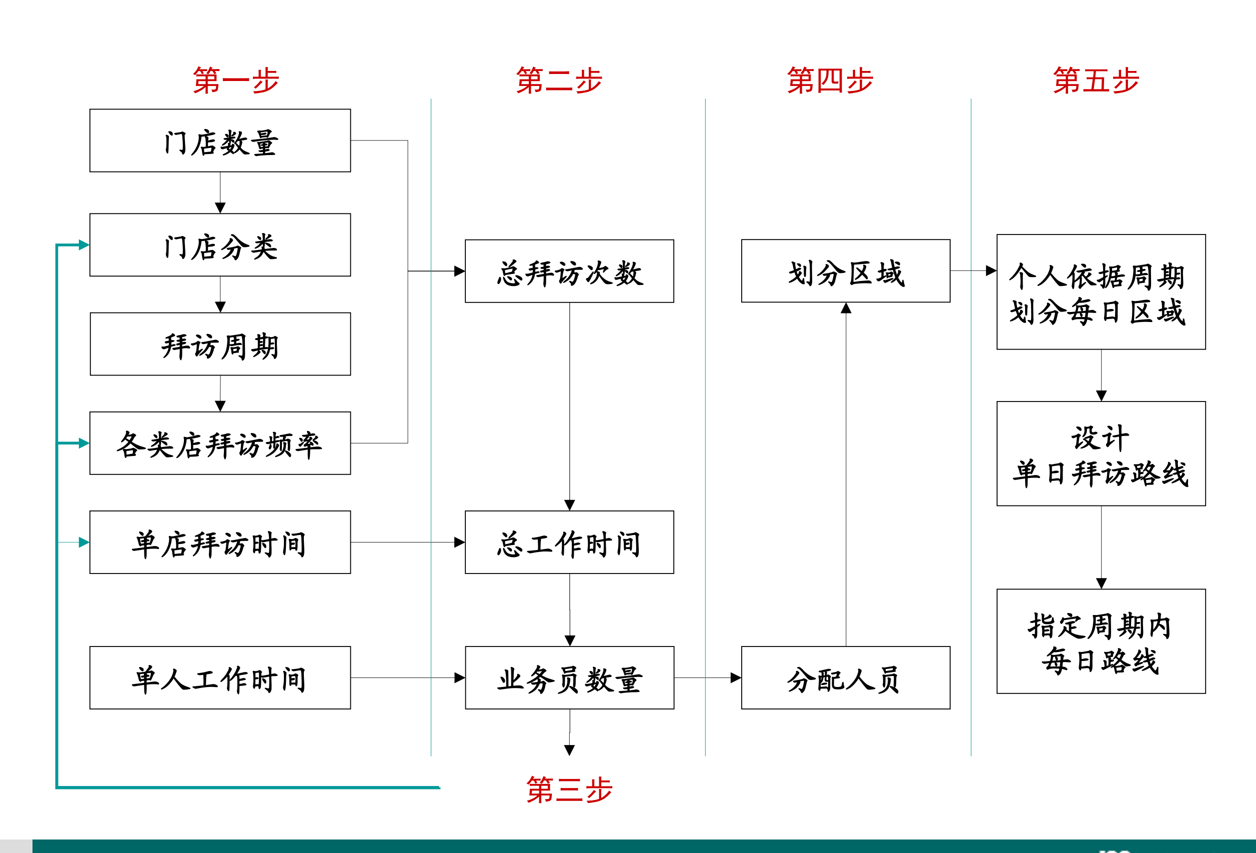
终端覆盖计划 | 第二步

总拜访次数 = 各类门店数量 × 各类门店的周期内拜访频率
= A类店数量 × A类店拜访频率 +
B类店数量 × B类店拜访频率 +
C类店数量 × C类店拜访频率

总工作时间 = 各类门店拜访次数 × 各类门店拜访时间
= A类店拜访次数 × A类店拜访时间 +
B类店拜访次数 × B类店拜访时间 +
C类店拜访次数 × C类店拜访时间

业务员数量 = 总工作时间 / 每名业务员有效工作时间

终端覆盖计划 | 第三步





第四步：城市区域划分与人员安排

把每日覆盖计划落实到每位销售人员，考虑:

- 每人负责的区域
- 每人负责的具体的商店
- 每人的覆盖周期和计划

商店类型	商店数量	家怡公司销售代表				
		东山区	海珠区	天河区	梅花区	前进区
A类商店	25	王明	王明	王明	李君	李君
B类商店	92	陈立明	孔锋	孔锋	陈立明	汪清
C类商店	120	张红	张红	张红	汪清	汪清



终端覆盖计划 | 第五步

找出一张覆盖地区的地图，在地图上进行线路设计.执行如下四个动作:

标记 网点及起点	将小区域中的终端及办公地点标准在地图上
切割 覆盖区域	将一名业务代表所覆盖区域切割成适合一天拜访的小区域
设计 单日路线	• 将适宜在一天内拜访的商店按照一定顺序串联起来。 • 编制单日拜访路线需要考虑行走路线的效率。
指定 每日路线	区域内所有商店都需要被编制到覆盖线路上 根据需要，某线路可以在一个区域拜访周期内多次使用。

覆盖计划 | "切割"

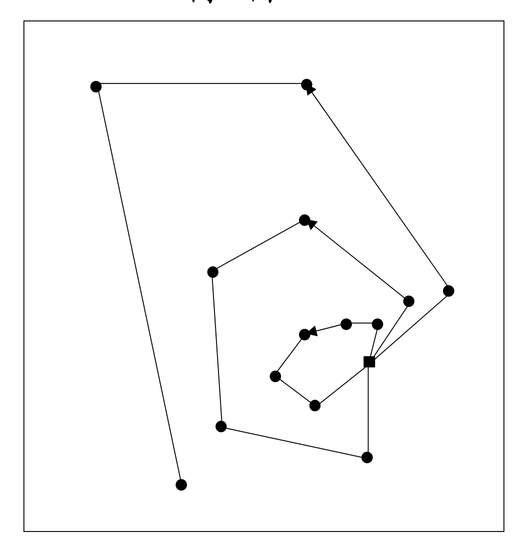




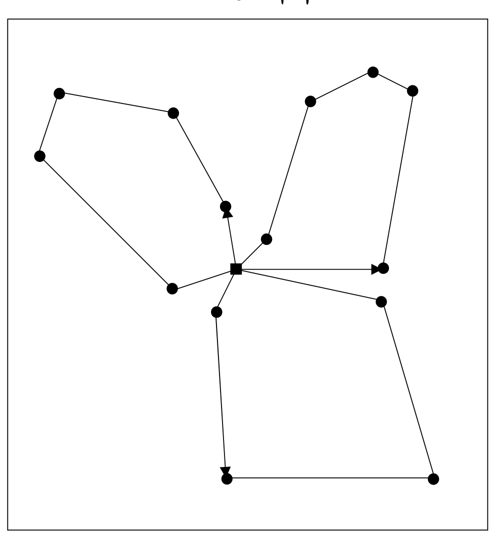
对覆盖区域进行"切割"

以一个拜访周期来说，有效率的线路计划可以是这样：

同心圆

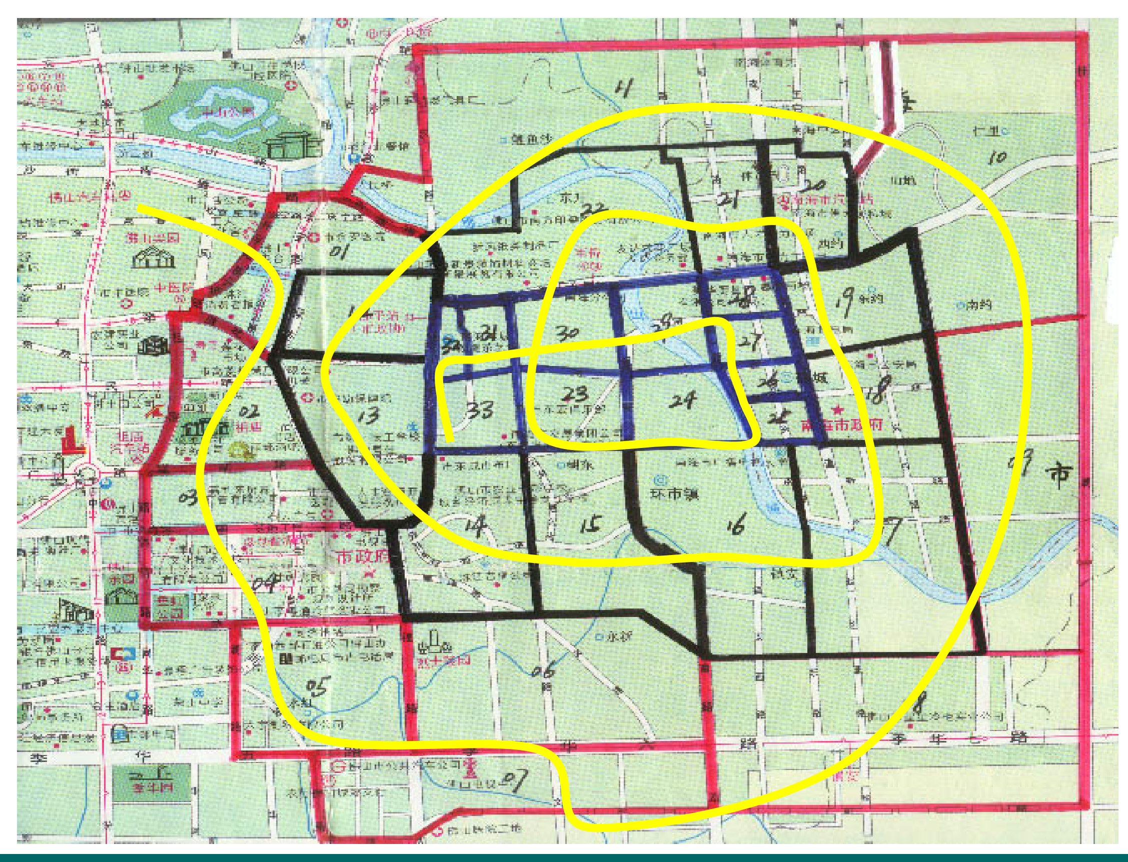


三叶草





这是一个比较典型的"同心圆"形



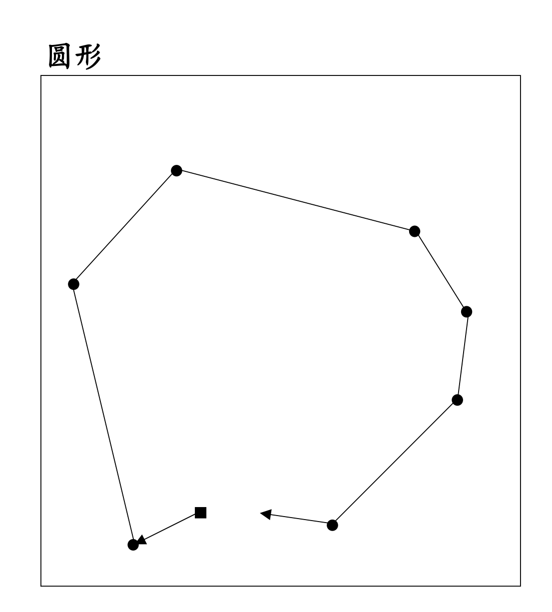
覆盖计划 | "设计"



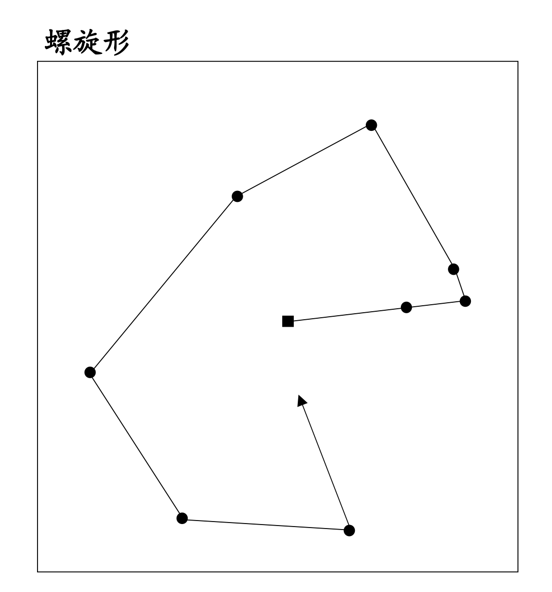
单日路线设计 | 单日路线计划的核心是"效率"

有效率的路线形状如下图所示:

圆形



螺旋形

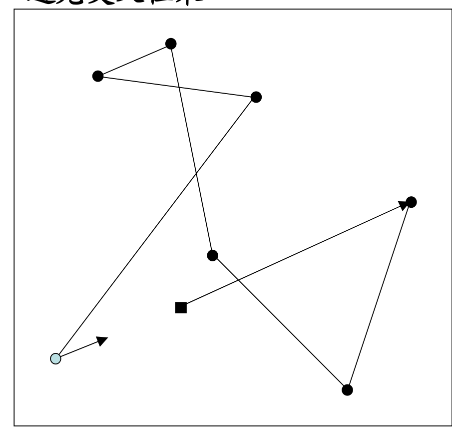




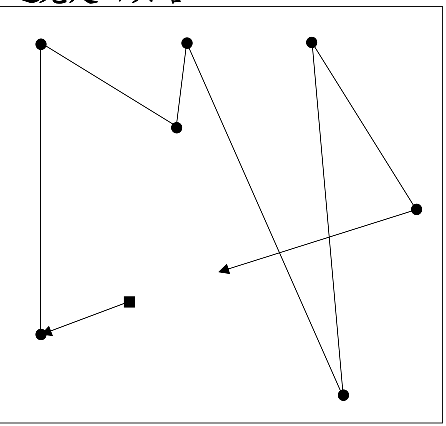
单日路线设计 | 尽可能减少在途时间

- 尽可能地减少在途时间，制定有效的路线计划;
- 有效率线路计划的首要原则,
  - 避免交叉往来;
  - 避免走回头路;

避免交叉往来



避免走回头路



覆盖计划 | “指定”





终端覆盖计划 | 第五步细分

第一类：全部商店同一拜访频率

第二类：不同覆盖频率，但线路相对集中

第三类：不同覆盖频率，各频率商店杂乱分布



第一类 | 全部商店同一拜访频率



第一类 | 全部商店同一拜访频率

	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
第一周	区域1	区域2	区域3	区域4	区域1	区域2	
第二周	区域3	区域4	区域1	区域2	区域3	区域4	
第三周	区域1	区域2	区域3	区域4	区域1	区域2	
第四周	区域3	区域4	区域1	区域2	区域3	区域4	
第五周	区域1	区域2	区域3	区域4	区域1	区域2	

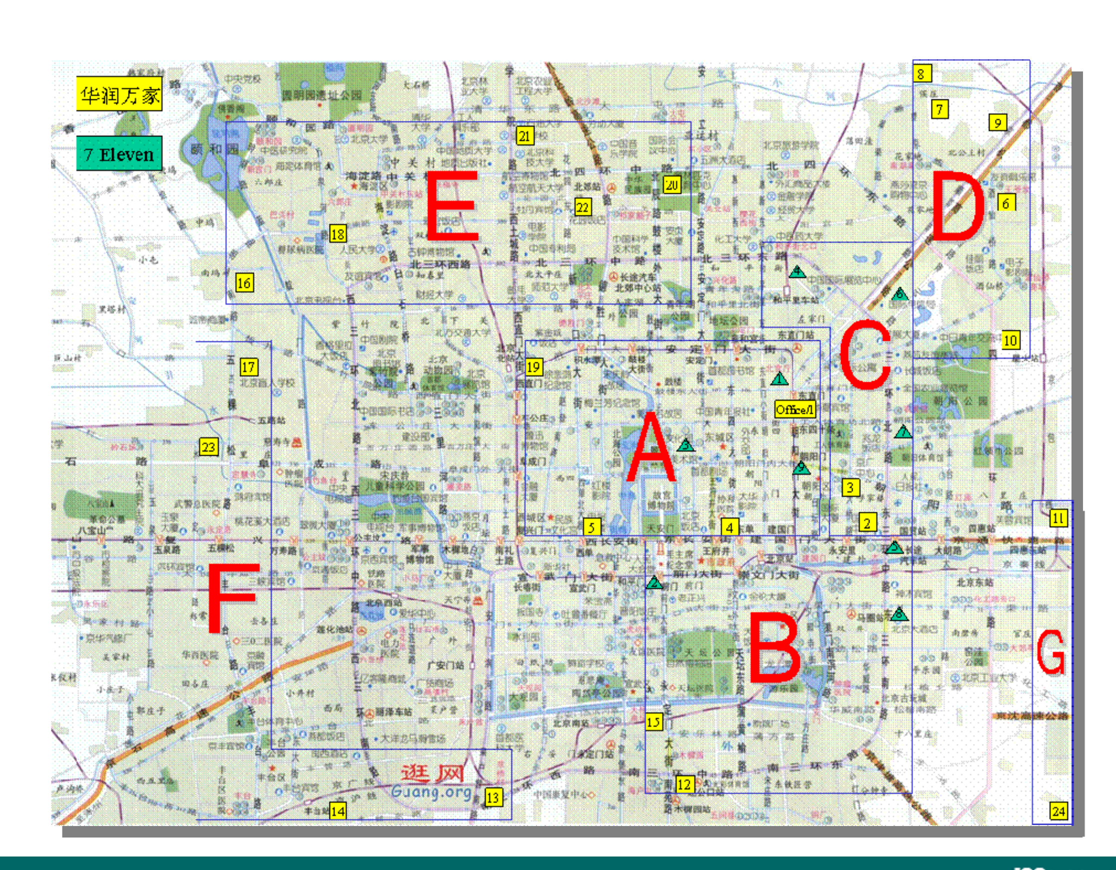
- 每个区域每天拜访一次
- 执行该区域已经设定的拜访路线
- 持续循环



第二类 | 不同频率，但线路相对集中



路线设计 | 不同频率，但线路相对集中





路线设计 | 不同频率，但线路相对集中

路线	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	拜访频率
A	美术馆店	东方广场店	中友百货店	时代之光店	东直门店	东环广场店	朝阳门店	3次/月
B	前门店	天桥店	珠江俊景店	双井店	东三环中路店			2次/月
C	国贸中心店	嘉里广场店	摩码大厦店	霄云路店	西坝河店			2次/月
D	东润店	宏源小区店	嘉润小区店	望京1店	望京2店			3次/月
E	华亭家园店	太月园店	华清嘉园店	万柳店	世纪城店			3次/月
F	恩济里	西翠店	怡海花园店	草桥店				3次/月
G	大雄店	京通店						1次/月

华润万家　7 Eleven

	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期日
第一周	A	B	C	D	经销商		
第二周	E	F	A	B	经销商		
第三周	C	D	E	F	经销商		
第四周	A	D	E	F	G		

注：1）本路线安排采用同心圆型

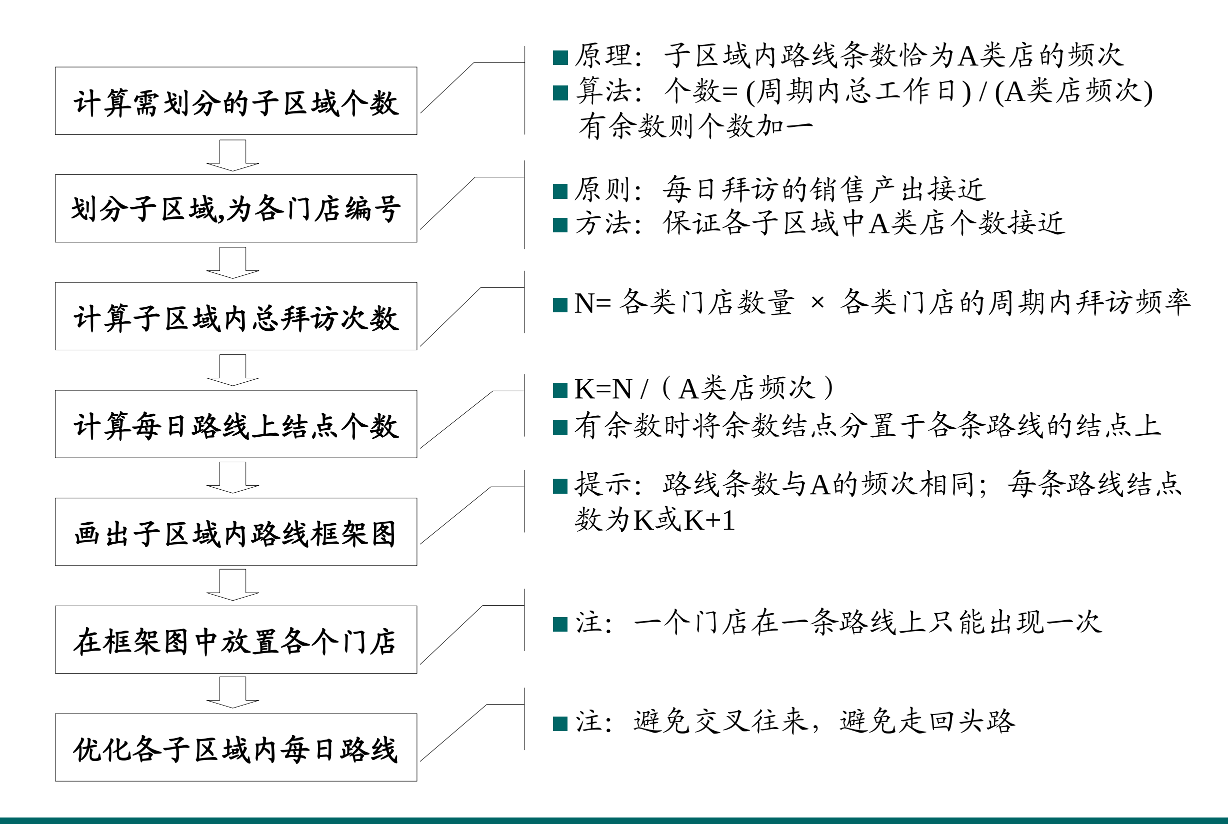
2）交通工具为公交车，如果使用其他交通工具，B、C、E、F路线需要要略做调整，但总的路线数量不变

3）如发生特殊情况，通过周六日来调整拜访路线，保证拜访频率



第三类 |不同频率，商店杂乱分布

第三类 | 不同频率，商店杂乱分布



小结 | 终端覆盖计划五步骤

- **第一步：基础数据收集**
  - 门店数据及拜访数据的准备
- **第二步：根据基础数据得出需要的业务员数量**
  - 业务员数量 = 总工作时间 / 每名业务员有效工作时间
- **第三步：根据业务员数量现状来调整基础数据**
  - 如果业务员数量不足够时，需要对拜访频率或单店拜访时间做调整
- **第四步：划分区域，分配人员**
  - 区域分配原则：各业务员覆盖的家数类似，花费时间类似，销量产出类似
- **第五步：周期内拜访路线设计方法**
  - 第一类：全部商店同一拜访频率时的方法
  - 第二类：不同覆盖频率，但同频率商店相对集中的方法
  - 第三类：不同覆盖频率，各频率商店杂乱分布的方法

渠道覆盖｜通过拜访提高终端表现

终端拜访标准流程：1＋5＋1

每日拜访前准备

- 日拜访路线回顾
- 各客户拜访目的
- 上次拜访遗留问题
- 关键客户电话确认
- 准备拜访记录
  - 该客户基本信息维护
  - 表该客户的销量情况、运营问题记录
  - 每日拜访报告表格
- 准备拜访物料

门店基本拜访步骤

- 第一步：目的回顾／想
- 第二步：店内检查／看
- 第三步：业务沟通／说
- 第四步：业务操作／做
- 第五步：拜访总结／记

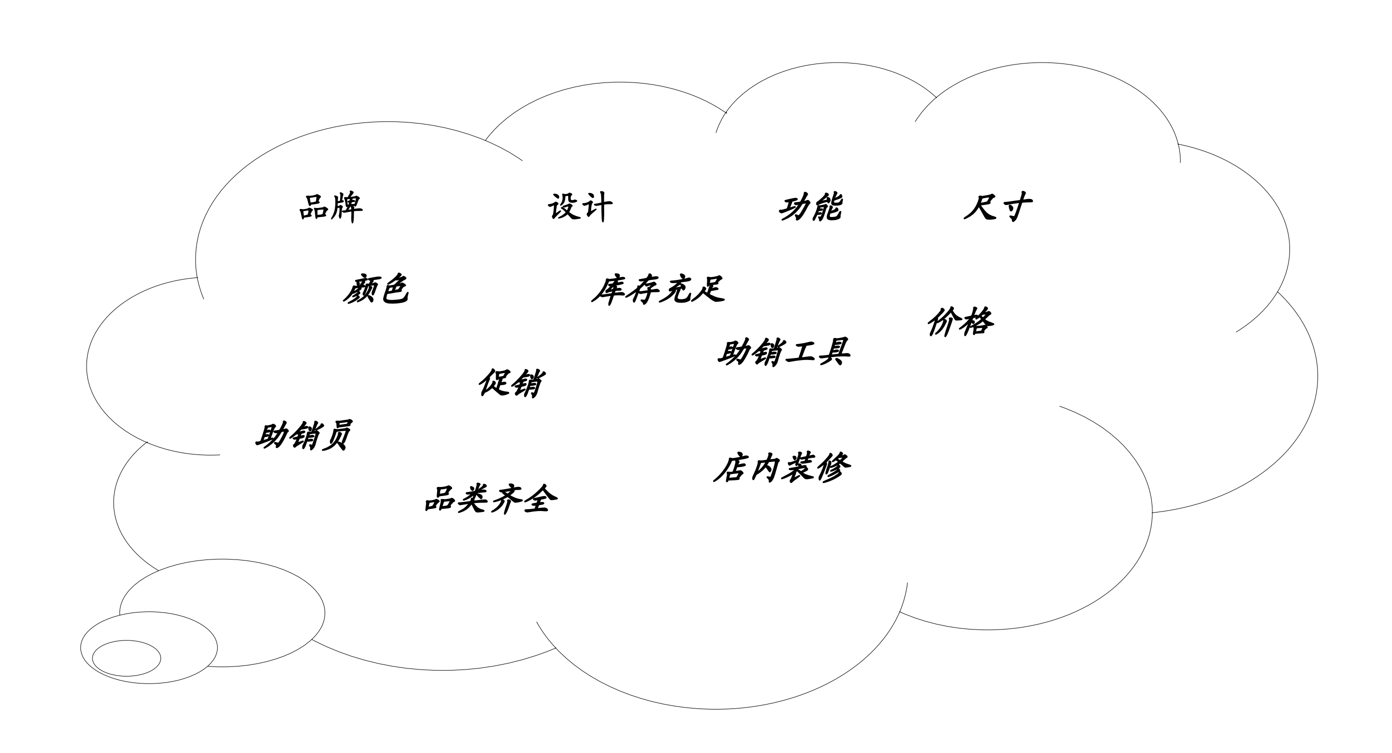
每日拜访后工作

- 拜访记录汇总
  - 要求的报告信息汇总
- 目的完成情况分析
  - 是否达成销售拜访的目的，后续工作
- 该路线客户下次拜访注意事项
  - 客户的投诉、抱怨
  - 新发现的生意机会
- 销售经验反思

终端表现 | 我们可以影响什么

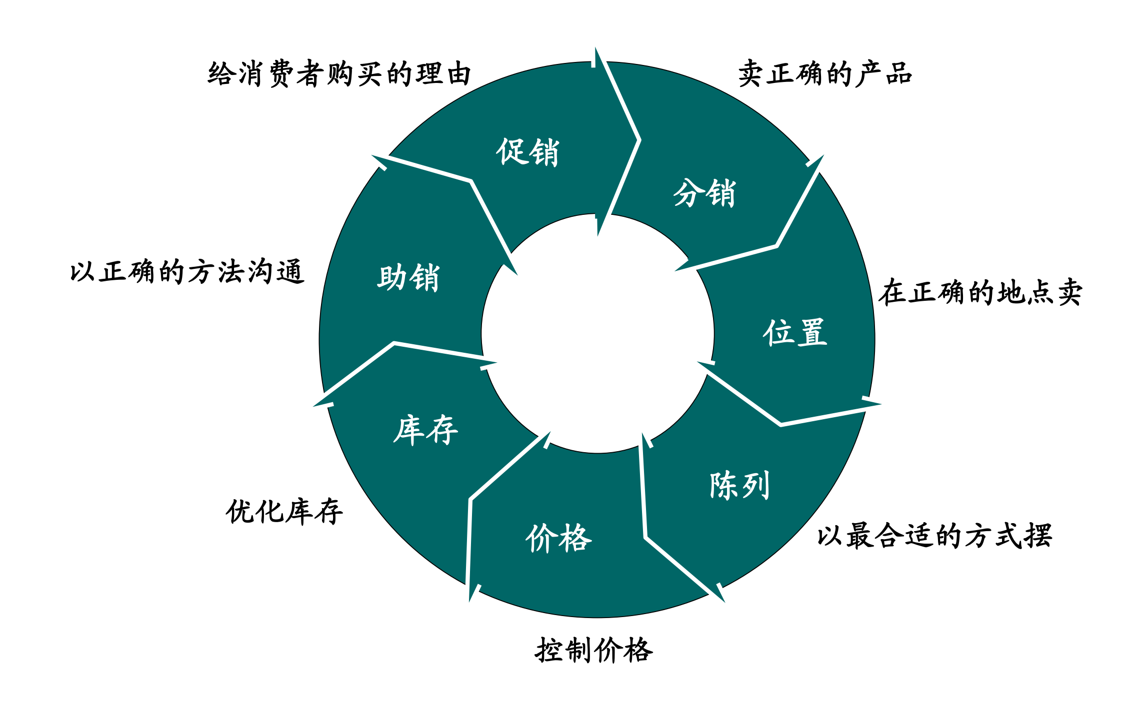


Workshop | 哪些要素会影响文具店的购物者?





终端店内表现分析 | 终端七要素



分销



这是一个“分销”吗?





这是一个“分销”吗?



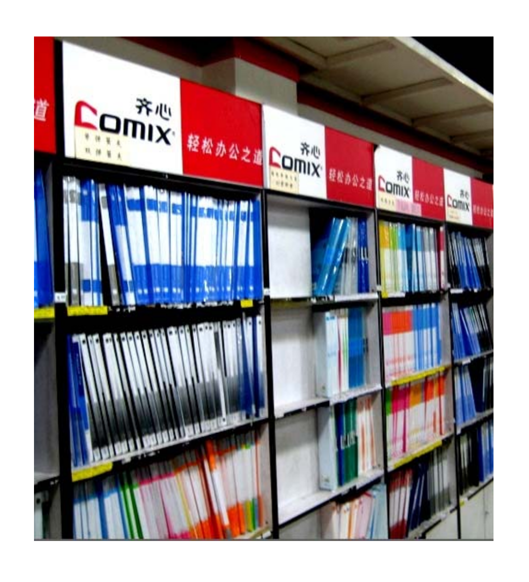


这是一个"分销"吗?





尽量多的分销







让"消费者投票"告诉我们卖什么



位置

店内位置定义

- 位置，即产品陈列的地点。主要指:
  - 品类的正常货架(主要陈列位置）
  - 可相对长期占用的交叉陈列（多点陈列）
  - 促销陈列位置，如堆头陈列、端架陈列等临时陈列位置

- 位置和陈列的区别:
  - 位置关心的是点
  - 陈列关心的是点上到底怎么摆，以及摆多少



店内位置定义 | 主要陈列点

品类集中区域的陈列货架点





店内位置定义 | 多点陈列

可较长期摆放的多点陈列位置







店内位置定义 | 多点陈列

可较长期摆放的多点陈列位置





店内位置定义 | 促销陈列点

只有在促销期间才会占用的陈列位置





店内位置定义 | 促销陈列点

只有在促销期间才会占用的陈列位置





位置 | 购物者有三种类型的购买

- 目标明确型：有计划有品牌
- 需求明确型：有计划无品牌
- 随机购买型：无计划无品牌

■ 后两者都属于冲动型购买，占了消费者中相当大的比重。

■ 位置对消费者的购买决策产生影响。

陈列



“决策树”|什么是购物者决策树

“购物者决策树”反映购物者进行采购商品的决策时考虑的各个因素及先后顺序。通常前三个因素起到决定性作用。
购物者决策树是进行店内陈列的基本指导原则。（批发客户和零售客户的决策树很有可能有较大差异）

方便面

食用油

洗衣机

婴儿奶粉

“决策树”|购买奶粉的考虑因素

消费者购买奶粉时考虑的因素

价格

包装

品牌

段位

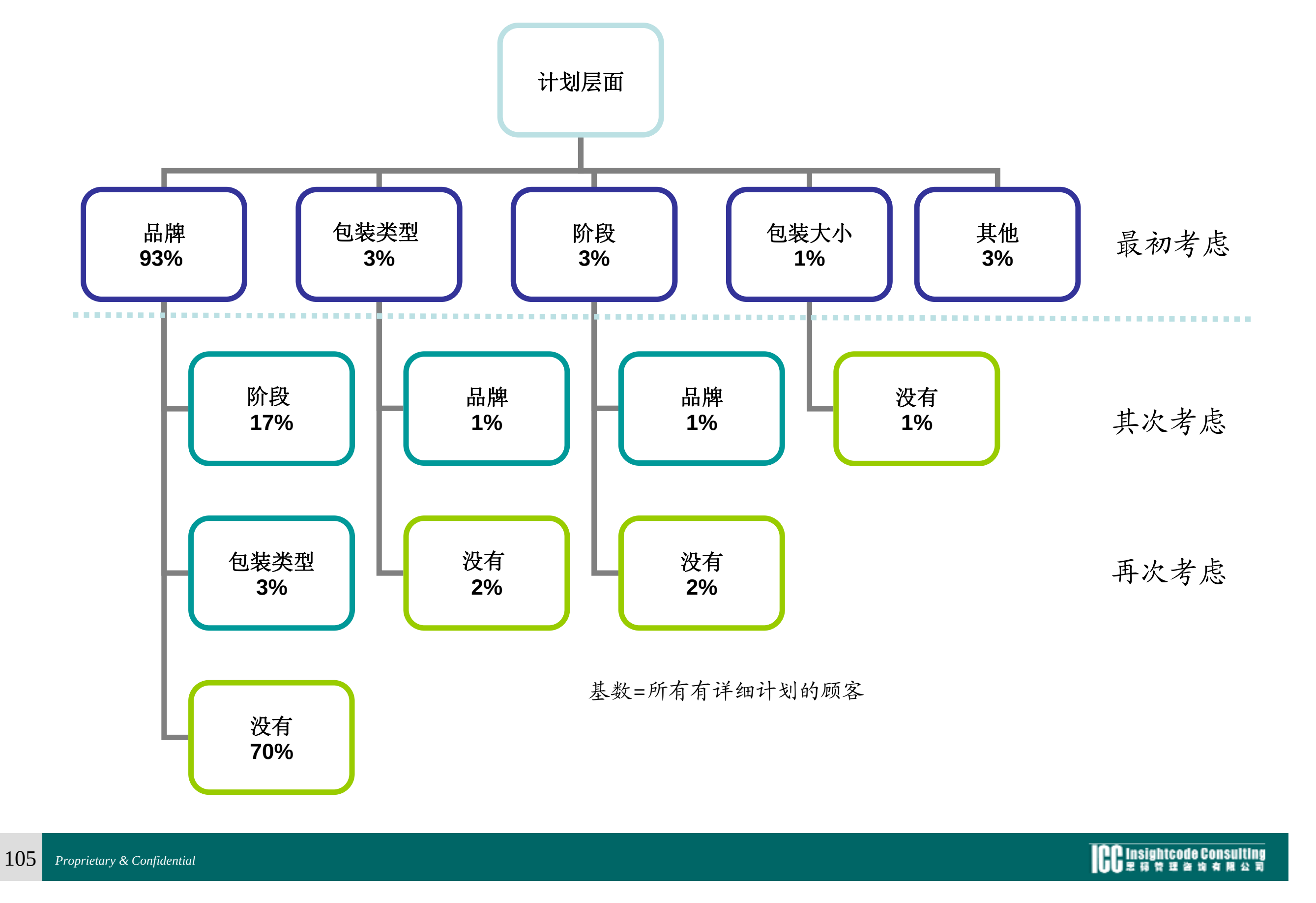
本土/外资

厂商

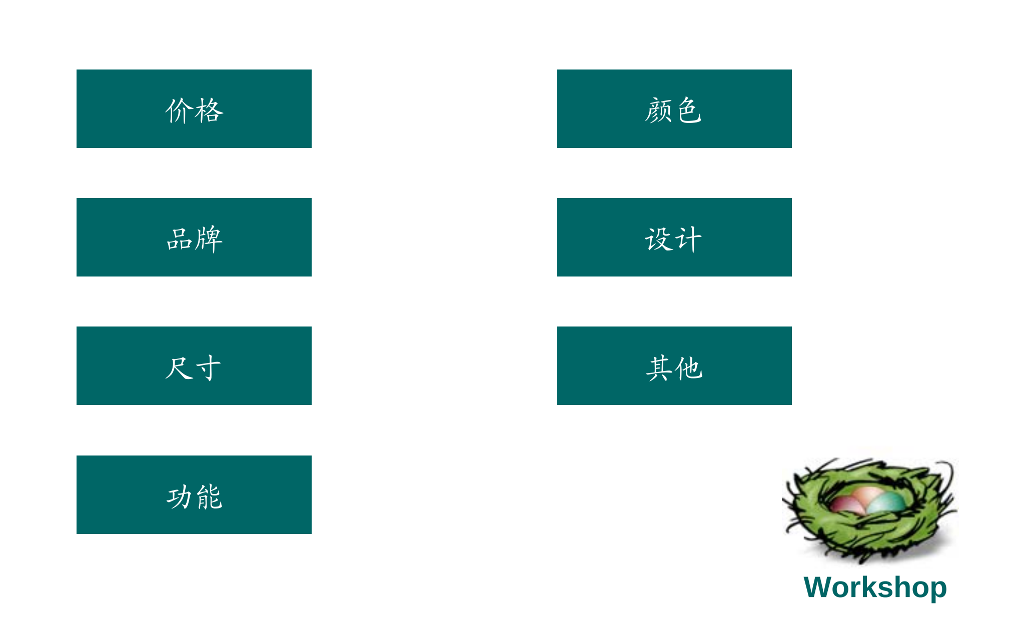
功能



“决策树”| 购买奶粉的“决策树”



Workshop | 文件管理用品“决策树”| 考虑因素





“决策树” | 小组讨论

我们文管类产品的决策树是怎样的?

批发渠道和文具店一样吗?



“决策树”与陈列分类 | 如何应用决策树

市场份额排名是决定性因素

集中陈列

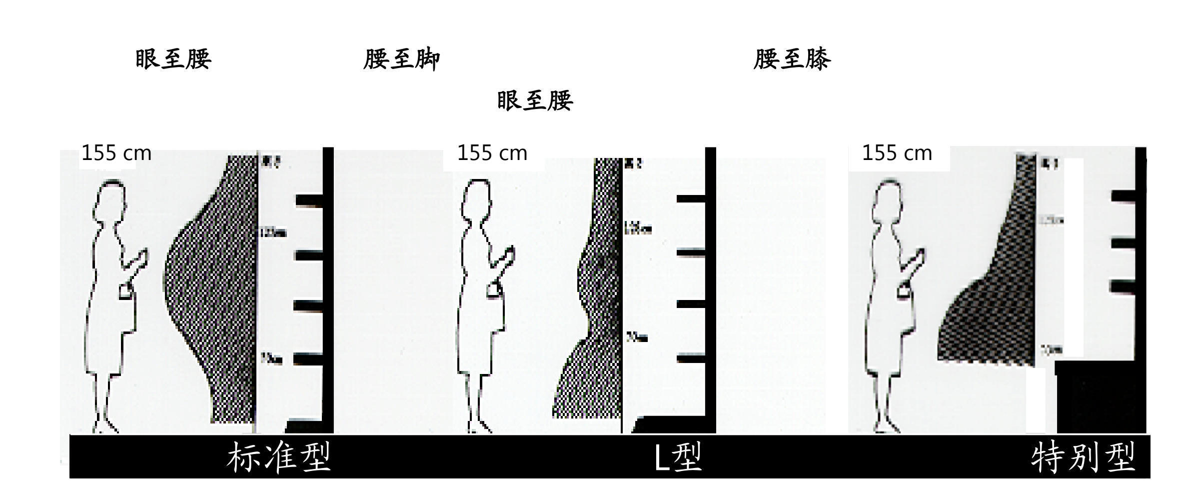
多位置陈列



货架、购物者与陈列高度 | 货架类型

眼至腰　　腰至脚　　腰至膝

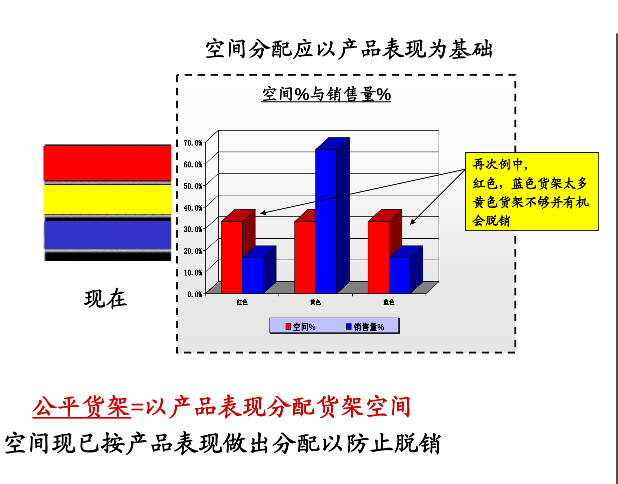
眼至腰





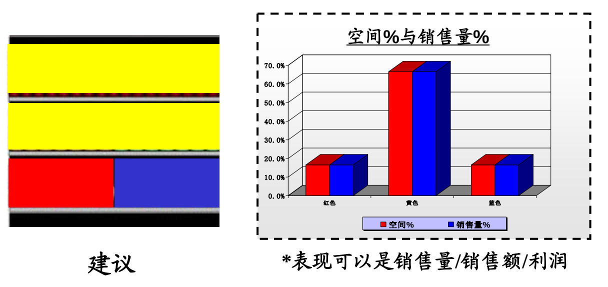
陈列份额 | 通用规则

空间分配应以产品表现为基础



公平货架=以产品表现分配货架空间

空间现已按产品表现做出分配以防止脱销



*表现可以是销售量/销售额/利润

扩大整体的陈列空间

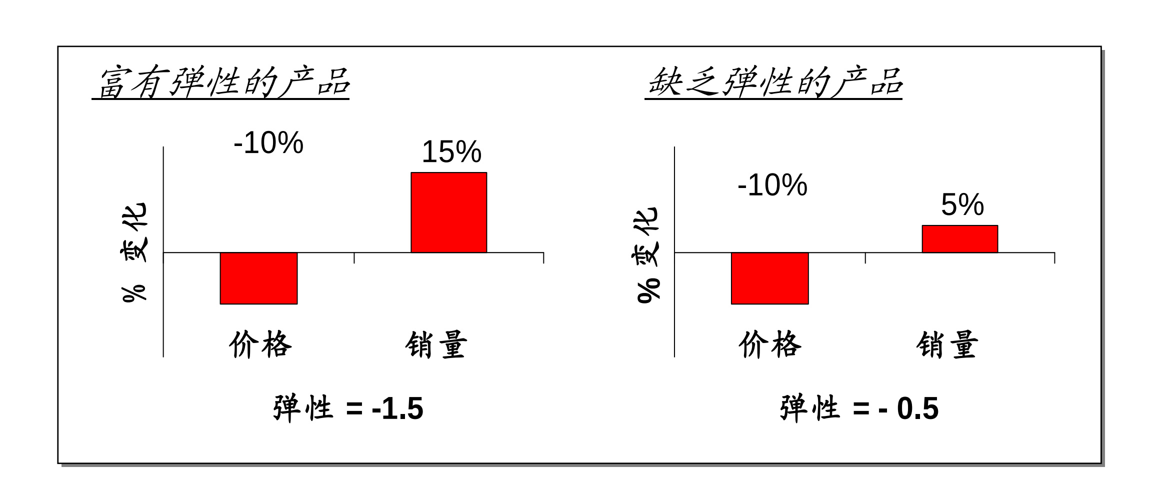
争取更多的陈列位置

如果你是前三名
"品类管理"

价格



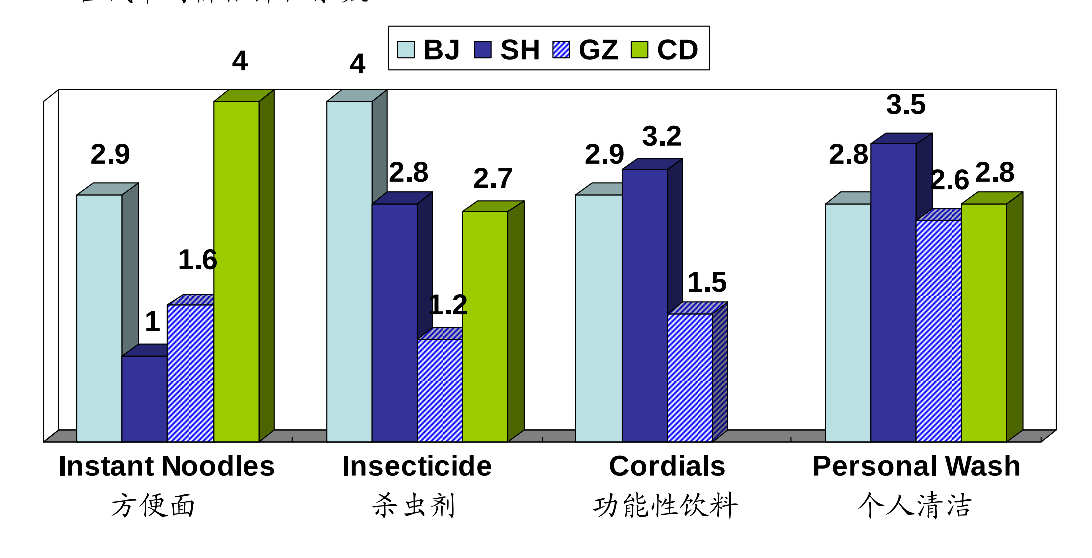
价格敏感度 | 怎样衡量不同产品的价格敏感程度



价格敏感度 | 同产品在不同地区价格敏感度不同

- 价格弹性因城市/渠道而不同;
- 同一品类不同品牌，甚至规格具有不同程度的价格弹性

各城市的价格弹性系数



数据来源：AC尼尔森价格弹性报告



价格敏感度 | 两种价格敏感

用两个标准来判断价格敏感度

- 消费者是否能够回忆起该产品的正常零售价
- 10%的降价是否能刺激消费者购买或买得更多







价格波动管理｜如何控制恶性价格竞争

只有疫苗、止泻药，没有万灵丹；

- 尽量避免开展以价格为导向的促销活动
  - 针对主要竞争对手开展不同类型的促销活动，使之不能够进行价格对比；
  - 通过提供不同包装的产品使之不能够进行价格对比；
- 向对方证明我们的产品的价格敏感度较低；
- 向对方灌输价格弹性与销量弹性的互动关系；



价格梯度管理 ｜产品规格价格梯度

- 保持不同规格产品之间合理的价格梯度

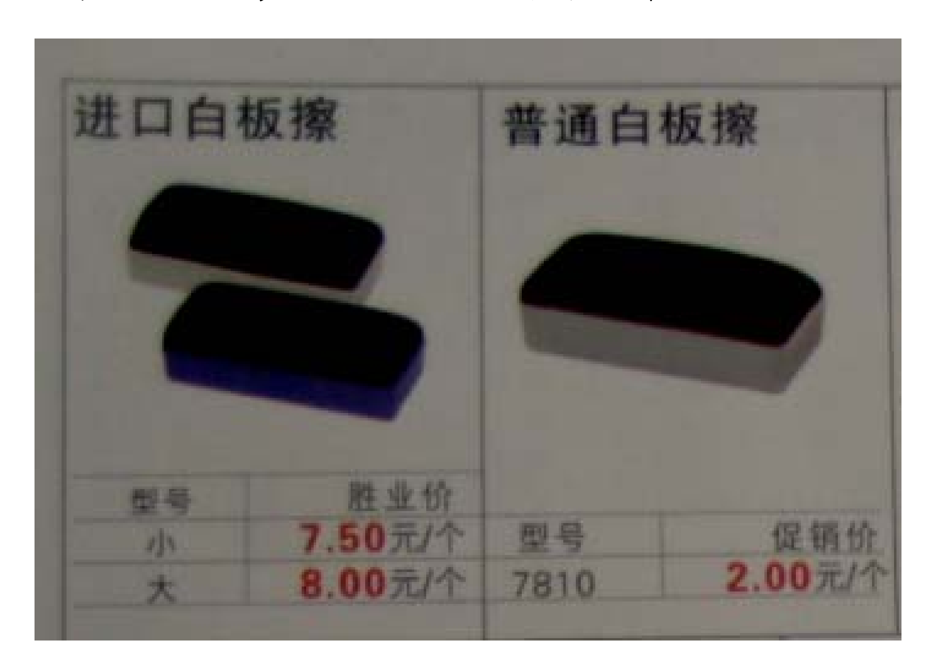






价格梯度管理 |产品规格价格梯度

- 保持不同规格产品之间合理的价格梯度







价格梯度管理 |竞争价格梯度

- 保持与竞品的合理价格梯度







价格标识管理 | 常见的价格标识错误

- 没有任何价格标识
  - 低级管理错误
- 货架上的产品标识错位
  - 零售商不能够正确处理缺货后的陈列空间所造成的问题
- 标识内容错误
  - 价格错误 – 内部系统错误
  - 规格描述错误 – 内部系统错误
- 正常货架价格标识同促销陈列价格标识不符
  - 忘记更改货架上的正常产品标识
- 产品上有若干新旧价格标签
  - 新旧价格标识叠加在一起，让消费者难以分辨

库存

库存数量 | 库存数量指标

库存数量指标

绝对库存	*相对库存*
库存数量	库存天数
库存金额	
平均库存(数量/金额)	平均库存天数



库存数量 | 库存效率指标

库存效率指标

库存周转率	*库存周转天数*
$\dfrac{\text{销售成本}}{\text{库存成本}}$	$\dfrac{\text{统计期天数}}{\left(\dfrac{\text{库存成本}}{\text{销售成本}}\right)}$

□ 一般，库存周转率越高，存货占用水平越低，存货变现速度越快.
□ 通常用来衡量客户的库存管理水平；该指标同时也会影响客户财务指标，如信用额。



脱销 | 脱销是销量的隐形杀手











Quiz：缺货率的简易统计方法

	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4
SKU 01	■	■	■	□
SKU 02	■	■	■	□
SKU 03	■	□	■	■
SKU 04	■	□	■	■
SKU 05	■	□	■	■

该终端门店的缺货率是多少？



助销





助销就是沟通・助销定义

助销是在终端中用于和消费者沟通的形式、工具和手段







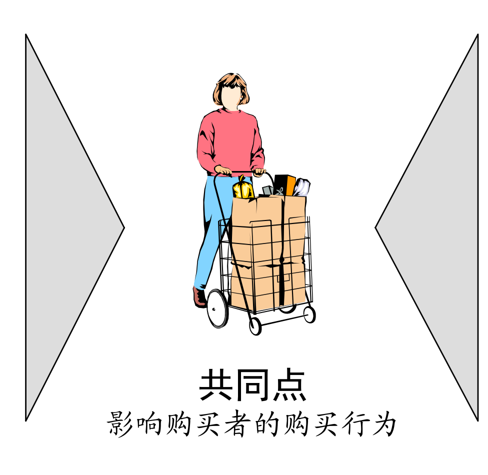
ICC Insightcode Consulting



助销就是沟通·助销与促销的差异

助销

- 对象
  购买者
- 利益
  不提供给购买者具体利益



共同点
影响购买者的购买行为

促销

- 对象
  经营者、执行者、购买者
- 利益
  带给购买者具体利益

主要的助销方式与作用

促销



进行高效的店内促销检查

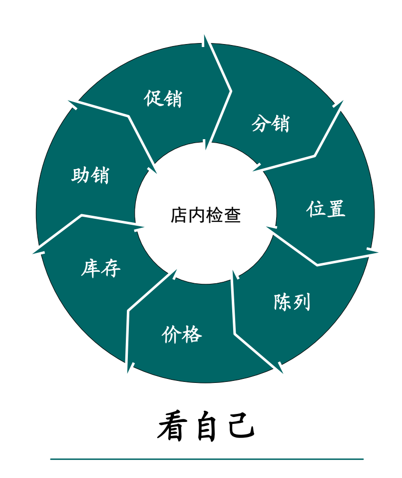
Yes or No

是否有促销活动

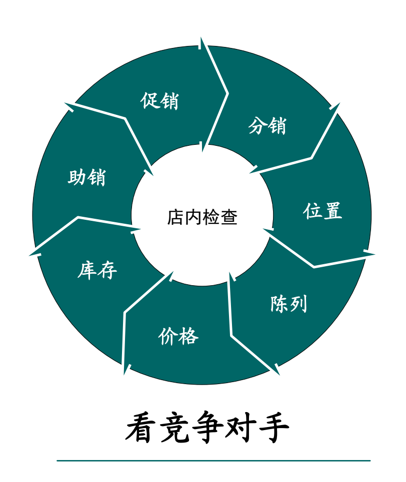
分销	陈列	价格	库存	助销
• 参与促销活动的是否正确的产品?	• 是否按照公司规定的方法进行促销陈列?	• 促销产品的价格是否符合规定? • 是否有改变价格?	• 促销期间库存一定不能少，促销后期库存一定不能多	• 我们是如何让消费者知道我们的促销活动的? • 促销人员是否存在? 对活动是否正确理解?



终端店内表现分析



看自己



看竞争对手

注意：

- 不需要按照顺序看
- 重点在于按照其中的逻辑进行业务回顾与思考

看行为 | 找到业务“关键驱动要素”

相关性分析概述

- 作用
  - 主要表示两个变数之间的关系是否符合你所证明的模式。如:
  - 5月份的销售特征表明销售额与推销员的经验无关
  - 董事长的薪酬并不随公司规模大小而变化
  - 保险单的大小与保险客户的收入成正比
- 触发字
  - 与……有关、随……增长、随……减退、根据……变化或者不随……增长等。
- 典型应用

相关性分析概述

- 相关分析法是通过在各种管理要素的数据之间计算相关系数(Correlation)的方法来实现。
- 相关系数通常用γ来表示。 γ的取值通常在（－1,+1)的开区间内，具有如下性质:
  - 如果γ> 0，则说明两个变量变化趋势一致，但程度不同;
  - 如果γ< 0，则说明两个变量变化趋势相反，但程度不同;
  - 如果γ→＋1，则说明两个变量变化趋势完全吻合;
  - 如果γ→－1，则说明变化趋势完全相反;
- 一般认为:
  - 当0.7<| γ|<1.0时，两个变量相关性很好;
  - 当0.4<| γ|<0.7时，两个变量相关性一般;
  - 当 0<| γ|<0.4时，两个变量相关性很差;



CASE | "寻找关键业务驱动要素"



某快消品企业某市店内表现统计表数据

	A	B	C	D	E
终端门店数量	110	25	43	19	23
平均SKU数	10.47	2.52	6.65	3.84	7.00
多点陈列	3.18	1.68	2.02	1.42	2.00
面位数	19.65	4.36	12.07	6.95	17.00
库存数量	11.48	37.26	24.15	20.69	13.60
库存天数	8.93	7.98	6.23	8.80	8.10
助销工具数量	1.40	0.02	0.60	0.16	0.34
促销活动门店数量	45	13	42	14	32
销量	1344.8	208.4	560.4	84.0	117.0

针对店内表现与销量的相关性分析

	终端门店数	平均SKU数	多点陈列	面位数	库存数量	库存天数	助销工具数	促销活动门	销量
终端门店数量	1								
平均SKU数	0.84	1							
多点陈列	0.96	0.92	1						
面位数	0.68	0.96	0.83	1					
库存数量	-0.50	-0.82	-0.59	-0.88	1				
库存天数	0.25	0.11	0.21	0.13	-0.36	1			
助销工具数量	0.97	0.94	0.96	0.81	-0.66	0.16	1		
促销活动门店数量	0.72	0.92	0.81	0.86	-0.63	-0.30	0.85	1	
销量	**0.99**	**0.82**	**0.95**	**0.65**	**-0.44**	**0.14**	**0.96**	**0.75**	1



看行动 | 是什么推动了我们的生意发展?

	销售额(元)	总分销数	低温销额(元	低温分销数	常温销额(元	常温分销数	低温窗口产品库存	常温窗口产品库存	低温产品保鲜陈列	开箱陈列个数	货架陈列个数	堆箱陈列个数	价格标识个	插卡展示个数	POP胶带应用
销售额(元)	1.00														
总分销数	**0.78**	1.00													
低温销额(元)	0.59	**0.75**	1.00												
低温分销数	0.39	**0.83**	**0.79**	1.00											
常温销额(元)	**0.94**	**0.61**	0.28	0.13	1.00										
常温分销数	**0.81**	**0.52**	0.14	-0.04	**0.91**	1.00									
低温窗口产品库存	**0.54**	0.30	0.14	0.03	0.58	0.49	1.00								
常温窗口产品库存	**0.62**	0.32	0.08	-0.04	**0.70**	**0.63**	**0.71**	1.00							
低温产品保鲜柜陈列	0.42	0.24	-0.03	-0.01	**0.51**	0.45	**0.51**	**0.65**	1.00						
开箱陈列个数	**0.56**	0.46	0.14	0.17	**0.61**	**0.57**	0.44	**0.64**	0.49	1.00					
货架陈列个数	**0.50**	0.38	0.28	0.13	0.47	0.48	0.49	**0.61**	0.46	**0.69**	1.00				
堆箱陈列个数	0.49	0.27	-0.05	-0.12	**0.60**	0.68	0.40	**0.66**	**0.51**	**0.72**	**0.63**	1.00			
有价格标识个数	0.49	0.21	-0.11	-0.17	**0.63**	0.64	0.42	**0.66**	0.55	**0.73**	**0.59**	**0.80**	1.00		
插卡展示个数	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1.00	
POP胶带应用	0.27	0.22	-0.01	0.08	0.33	0.27	0.15	0.42	0.28	0.50	0.25	0.54	0.50	#DIV/0!	1.00

数据来源:
销售额，常低温销售额－　来自八里和新鸿2011年4月1日－10日送货单统计;
总分销数，常低温分销数－来自八里和新鸿2011年4月1日－10日送货单统计，即期间进货SKU数;
窗口产品库存及终端表现－来自八里和新鸿2011年4月1日－10日《拜访记录卡》汇总统计



看行动｜是什么推动了我们的生意发展?

	销售额(元)	总分销数	低温销售额(元	低温分销数	常温销售额(元	常温分销数	低温窗口产品库存	常温窗口产品库存	低温产品保鲜陈列	开箱陈列个数	货架陈列个数	堆箱陈列个数	价格标识个	插卡展示个数	POP胶带应用
销售额(元)	1.00														
总分销数	0.78	1.00													
低温销额(元)	0.59	0.75	1.00												
低温分销数	0.39	0.83	0.79	1.00											
常温销额(元)	0.94	0.61	0.28	0.13	1.00										
常温分销数	0.81	0.52	0.14	-0.04	0.91	1.00									
低温窗口产品库存	0.54	0.30	0.14	0.03	0.58	0.49	1.00								
常温窗口产品库存	0.62	0.32	0.08	-0.04	0.70	0.63	0.71	1.00							
低温产品保鲜柜陈列	0.42	0.24	-0.03	-0.01	0.51	0.45	0.51	0.65	1.00						
开箱陈列个数	0.56	0.46	0.14	0.17	0.61	0.57	0.44	0.64	0.49	1.00					
货架陈列个数	0.50	0.38	0.28	0.13	0.47	0.48	0.49	0.61	0.46	0.69	1.00				
堆箱陈列个数	0.49	0.27	-0.05	-0.12	0.60	0.68	0.40	0.66	0.51	0.72	0.63	1.00			
有价格标识个数	0.49	0.21	-0.11	-0.17	0.63	0.64	0.42	0.66	0.55	0.73	0.59	0.80	1.00		
插卡展示个数	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1.00	
POP胶带应用	0.27	0.22	-0.01	0.08	0.33	0.27	0.15	0.42	0.28	0.50	0.25	0.54	0.50	#DIV/0!	1.00

数据来源:
销售额，常低温销售额－　来自八里和新鸿2011年4月1日－10日送货单统计;
总分销数，常低温分销数－来自八里和新鸿2011年4月1日－10日送货单统计，即期间进货SKU数;
窗口产品库存及终端表现－来自八里和新鸿2011年4月1日－10日《拜访记录卡》汇总统计

开新店｜找到优质新客户



CASE | 优质客户的标准



相关系数往往提供了寻找相关因素的线索

××奶粉店内表现调查表数据汇总表

代码	城市	零售商	门店名称	客户类型	门店业态	门店类型	月均销售单位	公司分销规格数	品类总规格数	外资竞品促销员总数	国内竞品促销员总数	婴幼儿奶粉总SKU数	店内奶粉促销员总数
GZ017	广州	好又多	天河总店	NKA	HP	A	1641	14	223	7	4	150	20
GZ011	广州	好又多	宏利店	NKA	HP	A	793	11	249	5	4	103	17
GZ018	广州	好又多	广源店	NKA	HP	A	682	12	237	5	4	85	8
GZ021	广州	家乐福	万国店	NKA	HP	A	547	11	203	4	3	85	18
GZ008	广州	好又多	天利店	NKA	HP	A	461	11	236	4	3	150	10
GZ009	广州	好又多	前进店	NKA	HP	A	352	10	210	4	2	103	11
GZ007	广州	好又多	广雅店	NKA	HP	A	329	11	191	5	4	92	11
GZ02													
SZ024													
SZ009													
SZ032													
DG00													
ZQ00													

	月均销售单位	公司分销规格数	品类总规格数	外资竞品促销员总数	国内竞品促销员总数	婴幼儿奶粉总SKU数	店内奶粉促销员总数
月均销售单位	1						
公司分销规格数	0.181	1.000					
品类总规格数	0.604	-0.007	1.000				
外资竞品促销员总数	0.721	0.290	0.415	1.000			
国内竞品促销员总数	0.495	0.011	0.493	0.850	1.000		
婴幼儿奶粉总SKU数	0.601	-0.186	0.639	0.396	0.366	1.000	
店内奶粉促销员总数	0.713	-0.121	0.703	0.633	0.625	0.601	1.000



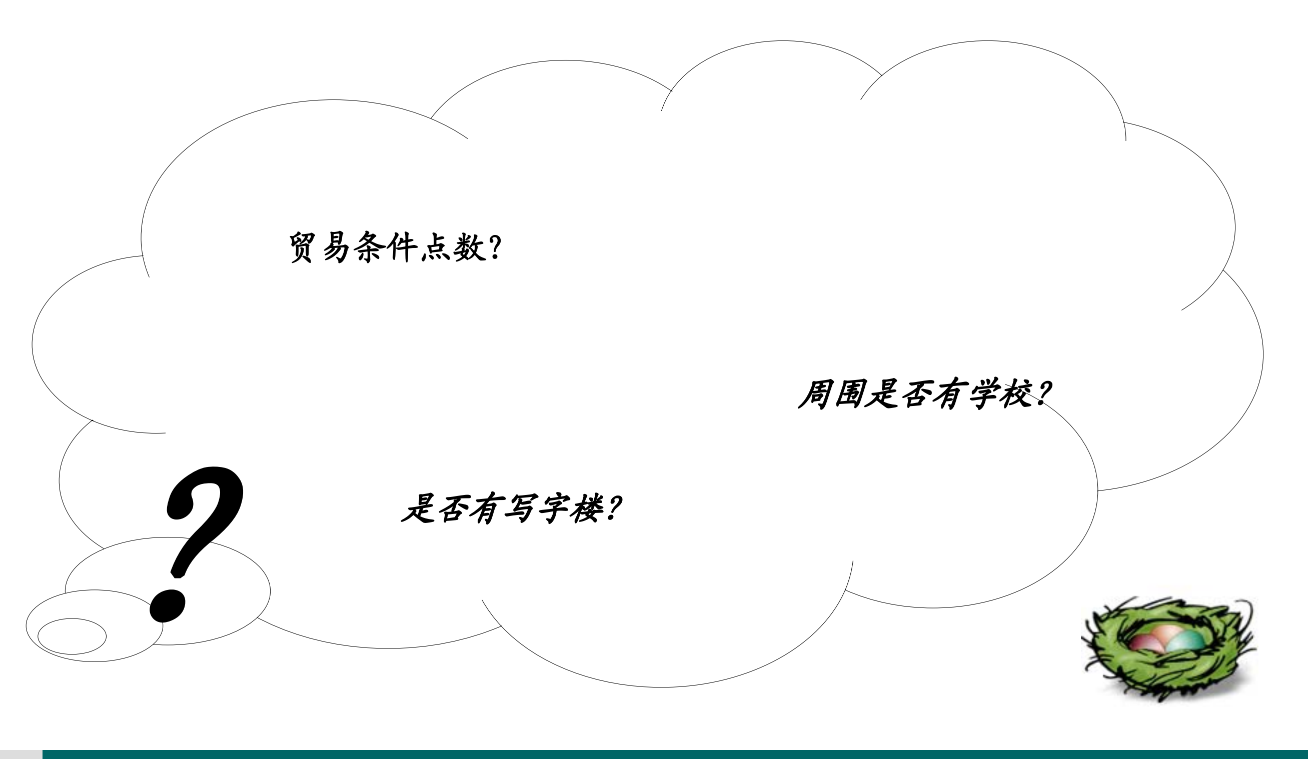
优质客户的标准 | 品类销量结构相似度

客户的经营范围和品类销量结构是否与我们的产品相似度如何？

	批发	文具店	KA	连锁卖场	配送商	合计
文件管理用品	16.0%	17.7%	5.9%	2.1%	2.1%	43.9%
桌面文具	7.8%	8.7%	2.1%	1.0%	1.0%	20.6%
OA设备	5.6%	6.2%	1.5%	0.7%	0.7%	14.7%
书写工具	3.7%	4.1%	1.0%	0.5%	0.6%	10.0%
其他	4.1%	4.5%	1.1%	0.5%	0.5%	10.8%
合计	37.3%	41.2%	11.5%	4.9%	5.0%	100.0%



Workshop | 还有哪些标准是我们应该考虑的?



课程回顾